

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (YAMK), SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2023

Tiina Sundholm

Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä

-asiantuntijaorganisaation

kehityskeskusteluprosessin kehittäminen



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2023 | 58 sivua

Tiina Sundholm

Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä

-asiantuntijaorganisaation kehityskeskusteluprosessin kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin asiantuntijaorganisaation kehityskeskusteluprosessia kiinnittämällä huomiota osaamisen johtamiseen. Kehittämistyö pohjautui kohdeorganisaation tarpeelle kehittää kehityskeskusteluprosessiaan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin osaamisen johtamista sekä kehityskeskustelujen periaatteita ja osaamisen kehittämistä kehityskeskusteluissa. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tuottaa tietoa työntekijöiden ja esihenkilöiden kehityskeskustelukokemuksista ja keskusteluissa tapahtuvasta osaamisen johtamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Työntekijöiden näkemyksiä selvitettiin kyselyllä. Organisaation osaamisen johtamisen tilaa selvitettiin esihenkilöiden teemahaastatteluilla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämissuhteita sekä tietoa osaamisen johtamisesta kehityskeskustelujen avulla. Kehittämissuhteissa esitettiin, että kehityskeskustelujen aikataulutukseen ja yhteiseen suunnitteluun kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Johtamisjärjestelyjä tulisi tarkastella ja varmistaa, että esihenkilöllä on riittävä tieto työntekijän työnkuvasta ja suorituksista. Kehityskeskusteluja tulisi hyödyntää organisaation strategiaviestinnässä. Kehityskeskusteluihin tulisi ottaa mukaan laajempi osaamisen kehittämisen näkökulma ja prosessiin tulisi lisätä henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen.

Asiasanat:

osaaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services
and Business

2023 | 58 pages

Tiina Sundholm

Development discussion as a tool for competence management

- improvement of an expert organization's development discussion
process

In this thesis the development discussion process of an expert organization was improved by paying attention to competence management. The work was based on the organization's need to improve its development discussion process from the perspective of competence management. The theoretical part of the work dealt with competence management, the principles of development discussions and the development of competence in development discussions. The goal was to produce information about employees' and managers' experiences of development discussions and the knowledge management that takes place in them. The research was carried out using qualitative and quantitative research methods by conducting a survey for employees and thematic interviews for managers.

More attention should be paid to the scheduling and joint planning. Management arrangements should be reviewed and ensure that the manager has sufficient knowledge of the employee's job description and performance. Development discussions should be utilized in the organization's strategic communication. A broader perspective of competence development should be included in the discussions and a personal development plan should be made.

Keywords:

competence, competence management, development discussions

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämistyön tausta ja tavoitteet	10
2.1 Lähtötilanne ja tutkimuskysymykset	10
2.2 Kehittämistutkimus	11
2.3 Tutkimusmenetelmät	12
3 Osaamisen johtaminen	15
3.1 Osaaminen	17
3.2 Organisaation osaaminen	18
3.3 Yksilön oppiminen	19
3.4 Johtamisen rooli	20
3.5 Osaamisen johtaminen tämän hetken työelämässä	23
4 Kehityskeskustelu	28
4.1 Kehityskeskustelun merkitys	29
4.2 Kehityskeskustelun kulku	30
4.3 Onnistunut kehityskeskustelu	31
4.4 Osaamisen kehittäminen kehityskeskusteluissa	32
5 Kehittämistyön toteutus	34
5.1 Kehittämistyön toteutus	34
5.2 Henkilöstökysely	35
5.3 Esihenkilöiden haastattelut	37
5.4 Esihenkilöiden keskustelutilaisuus	41
6 Kehittämistyön tulokset	42
6.1 Näkemykset nykyisistä kehityskeskusteluista	42
6.2 Tuloksista nousseet kehittämistarpeet	43
6.3 Kehittämisehdotukset	47
6.3.1 Kehityskeskustelujen kehittäminen yleisesti	47
6.3.2 Kehityskeskustelut osana johtamista	48

6.3.3 Osaamisen kehittäminen kehityskeskusteluissa	48
7 Pohdinta	50
7.1 Tutkimusmenetelmien arviointi	50
7.2 Kehittämistyön arviointi	52
7.3 Kehittämistyön jatkokehitys	53
Lähteet	54

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Nuorisotutkimusseura ry:n kehityskeskusteluprosessia kiinnittämällä huomiota osaamisen johtamiseen. Kehittämistyö pohjautuu kohdeorganisaation tarpeelle tarkastella organisaation osaamisen johtamista sekä samalla kehittää kehityskeskusteluprosessiaan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimusosuuden tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksista nykyisistä kehityskeskusteluista sekä niissä tapahtuvasta osaamisen johtamisesta. Tulosten perusteella organisaatiolle laaditaan kehittämis ehdotuksia sekä tuotetaan tietoa kehityskeskusteluissa tapahtuvasta osaamisen johtamisesta.

Osaamisen johtaminen

Asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara ja kilpailuvaltti ovat siellä työskentelevät ihmiset ja heidän osaamisensa. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen merkitys tunnustetaan entistä paremmin organisaatioita johdettaessa. Osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen merkitys tunnustetaan myös koko yhteiskunnassamme. Yksi esimerkki tästä on Sanna Marinin hallitusohjelmaan sisältyvä parlamentaarinen jatkuvan oppimisen uudistus, joka on nelivuotinen hanke, jonka tarkoitus on vastata läpi elämän jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaa osaamistaan. Tämän hankkeen visiona on se, että kaikilla on työllistymisen ja merkityksellisen elämän edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen, että jokainen kehittää osaamistaan työuran aikana ja että osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. (Osaaminen turvaa tulevaisuuden 2020, 32.) Työolotutkimusten mukaan suomalaisten työntekijöiden osallistuminen, aloitteellisuus ja innovointi ovat suhteelliseen hyvällä tasolla etenkin muihin EU-maihin verrattuna. Monella työntekijällä kiire vaikuttaa siihen, että uusia ideoita ei ehditä soveltaa työssä. Etenkin naisilla työhön liittyvät kiire ja kuormittavuus ovat kasvaneet viime vuosina. (Sutela ym. 2019, 124.)

Menestyäkseen organisaation on tunnettava henkilöstönsä osaaminen ja varmistettava, että henkilöstö on koko ajan motivoitunut oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen on sekä yksittäisten työntekijöiden osaamisen johtamista että koko organisaation osaamisen johtamista. Organisaation osaaminen koostuu sen yksilöiden osaamisesta. Organisaation kannalta osaamisesta on hyötyä vasta sitten kun osaamista voidaan soveltaa aidosti sen toimintaan ja sen kautta saadaan parempia tuloksia aikaiseksi. (Marttila ym. 2013, 6-8.) Organisaation osaamistarpeet kertovat, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta organisaatio menestyy niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Kun organisaation osaamistarpeita verrataan nykyiseen osaamiseen, löydetään organisaation osaamispuutteet. (Ojala 2008, 105.) Osaamistarpeiden entistä nopeampi muuttuminen on arkipäivää. Koronapandemian myötä olemme ymmärtäneet, että teknologisen kehityksen ja työn globalisaation lisäksi meitä odottaa tulevaisuudessa vieläkin haastavimmat muutokset. Tämä vaatii entistä enemmän kykyä ennakoida tulevia osaamistarpeita. (Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea 2021, 12.)

Osaamisen johtaminen vaatii johtajalta erityisiä taitoja ja ymmärrystä. Käsitykset johtamisesta ovat kehittyneet työelämän muuttuessa ja nykypäivänä johtamisessa korostuvatkin vuorovaikutus, sosiaaliset taidot sekä tunnetaidot. Sosiaalisella vuorovaikutuksella on myös suuri rooli oppimiseen vaikuttavana tekijänä. Johtajan rooli on edelleen merkittävä, vaikka työelämässä korostetaankin nykyään entistä enemmän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Johtajan rooli työntekijöiden oppimisen ja osaamisen ohjaajana on suuri. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 17-18.) Johtajien tulisikin ymmärtää oma vastuunsa osaamisessa ja ihmisten ammattitaidon säilyttämisessä. Johtajalta vaaditaan tulevaisuussuuntautuneisuutta. Johtajalta vaaditaan myös tunneälyä. Ihmisiä ei voi kätkeä oppimaan uutta tai olemaan innovatiivisia. Sen sijaan johtamisessa korostuu ihmisten tunteiden tukeminen erilaisissa tilanteissa. (Ojala 2008, 287.).

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen perusosa. Kehityskeskustelussa pyritään luomaan onnistumisen edellytyksiä toimintaympäristö huomioiden. Parhaimmillaan kehityskeskustelu edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kehityskeskustelujen edeltäjien tavoite- ja tuloskeskustelujen vaikutukset näkyvät nykyisissä kehityskeskusteluissa osittain edelleen (Autio ym. 2011, 33). Kehityskeskustelut voidaan helposti nähdä teknisenä suorituksena, joka pitää hoitaa eikä niiden tarjoamia mahdollisuuksia toisen ihmisen kohtaamiseen aina tunnisteta. Niiden vahva tuloksellisuusajattelu ei myöskään tue dialogisuutta. Kyse on kuitenkin kommunikaatiosta, jonka tavoitteena on yhteisen päämäärän saavuttaminen. (Wink 2007, 56.) Kehityskeskustelut tulisikin nähdä dialogisen johtamisen välineenä eikä pakollisena lomakkeentäyttötilaisuutena. Dialogi tuo keskustelijoille ja sitä kautta koko organisaatiolle jotain uutta. Dialogi on kasvualusta uusille ideoille. (Pälli & Vaara 2013, 58.) Työelämässä johtajalla on enemmän valtaa kuin alaisella ja tämä vaikuttaa aidon dialogin syntymiseen. Dialogin syntyminen edellyttääkin keskustelutaitojen opettelua. Aidon dialogin syntymiseen tarvitaan tasa-arvoinen ja toisia ihmisiä kunnioittava suhde. (Autio ym. 2011, 23.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Nuorisotutkimusseura ry. Nuorisotutkimusseura ry on vuonna 1988 perustettu tutkimusorganisaatio, joka työllistää vakituisesti noin 25 henkilöä. Nuorisotutkimusseura tuottaa monitieteistä tutkimustietoa. Tutkimustoiminnan lähtökohtia ovat monitieteisyys, eettisyys, monimenetelmäisyys sekä akateeminen korkeatasoisuus. Viime vuosina tutkimusteemoja ovat olleet esimerkiksi nuorten kokemukset korona-aikana, ilmastonmuutokseen ja nuoruuteen liittyvät kysymykset, päihde- ja mielenterveyspalvelut sekä harrastustakuun toteutuminen. Nuorisotutkimusseuran tutkimusta rahoittavat muun muassa eri ministeriöt, Suomen Akatemia, säätiöt ja kunnat. Tutkimustyötä tekevien lisäksi Nuorisotutkimusseurassa työskentelee myös hallinnon työntekijöitä, jotka

vastaavat esimerkiksi tutkimustoiminnan viestinnästä ja julkaisutoiminnasta sekä talous- ja henkilöstöhallinnosta.

Nuorisotutkimusseuran työntekijöillä on paljon erityisosaamista ja -asiantuntijuutta ja Nuorisotutkimusseuran kohdalla voidaankin vahvasti puhua asiantuntijaorganisaatiosta. Heilmannin (2022, 288) mukaan asiantuntijaorganisaatio on aineettoman arvonluonnin tietointensiivinen ja vahvasti verkostoitunut organisaatio, jossa on erityisosaamista, jonka perusteella ratkotaan tulevia haasteita ja kehitetään toimintaa. Asiantuntijoiden osaaminen on organisaation tärkein kilpailuvaltti. Asiantuntijuudessa yhdistyy luovuus, innovatiivisuus, uudelleen ajattelu ja nykytilan kyseenalaistaminen. Asiantuntijuus syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Luottamus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä asiantuntijatyön johtamisessa. Johtajan rooli asiantuntijan osaamisen kehittäjänä on suunnannäyttäminen sekä hänen kannustamisensa kehittymään ja kehittämään.

2 Kehittämistyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessia kiinnittämällä huomiota osaamisen johtamiseen. Tutkimusosuuden tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ja esihenkilöt kokevat nykyiset kehityskeskustelut. Tämän lisäksi selvitetään, miten osaamisen johtaminen näkyy tällä hetkellä kehityskeskusteluissa. Tutkimusvaihe toteutetaan sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Tulosten perusteella laaditaan organisaatiolle kehittämissuhteita sekä tuotetaan tietoa kehityskeskusteluissa tapahtuvasta osaamisen johtamisesta. Työstä saadun tiedon avulla voidaan lisätä esihenkilöiden ymmärrystä osaamisen johtamisesta sekä ohjeistaa esihenkilöt käymään läpi osaamista ja sen kehittämistä kehityskeskusteluissa.

2.1 Lähtötilanne ja tutkimuskysymykset

Tämän työn aihe sai alkunsa Nuorisotutkimusseuran esihenkilöiden välisistä keskusteluista. Kehityskeskustelujen merkitys ymmärretään organisaatiossa, mutta niillä ei koeta olevan selkeää rakennetta eikä niihin ole selvää yhteistä linjaa. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti noin kerran vuodessa, mutta aikataulutukseenkin kaivataan selkeytystä. Kehityskeskusteluja varten on saatavilla oma kysymyslomake, joka on alun perin toiseen organisaatioon laadittu. Sitä on muokattu matkan varrella jonkin verran. Lomakkeella ei erikseen painoteta osaamista tai sen kehittämistä, joka kuitenkin nähdään nykypäivänä erittäin tärkeänä osana asiantuntijaorganisaation johtamista ja erittäin tärkeänä myös kehityskeskustelujen tavoitteiden kannalta.

Tämän työn päätutkimuskysymys on:

Miten Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessia tulisi kehittää osaamisen johtamisen näkökulmasta?

Päätutkimuskysymystä tukevat alakysymykset: (Näitä kaikkia tutkimuskysymyksiä käsitellään sekä työntekijöiden että esihenkilöiden

näkökulmasta.)

Minkälainen on hyvä kehityskeskustelu?

Miten osaamista käsitellään kehityskeskusteluissa?

Miten kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen välineenä?

2.2 Kehittämistutkimus

Perinteinen tutkimus pyrkii selittämään ja kuvaamaan jotain ilmiötä. Tieteen tarkoituksena onkin löytää lainalaisuuksia, jolla käytäntöä voidaan selittää. On kuitenkin myös tutkimuksia, jotka pyrkivät muutokseen tai poistamaan ongelmia. (Kananen 2017, 10.) Kehittämistutkimus on tällainen tutkimus. Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa pyritään kehittämään kohdeorganisaation kehityskeskusteluprosessia. Tutkimukseen lähdetään yleensä silloin kun tarvitaan uutta tietoa, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää ratkaistavia ongelmia ja löytämään niihin ratkaisukeinoja. Tämä on niin sanotun soveltavan tutkimuksen lähtökohta. (Hirsjärvi ym. 2014, 19.) Tässä työssä tietoperusta rakennetaan tutustumalla osaamisen johtamisen ja kehityskeskustelujen periaatteisiin sekä selvitetään, miten kehityskeskusteluissa voidaan toteuttaa osaamisen johtamista. Teoriaan perehtyminen auttaa ymmärtämään ilmiötä ja mahdollisesti löytämään jo jotain ratkaisuja tutkimusilmiön ongelmaan (Kananen 2012, 47-48).

Ajatus tähän opinnäytetyöhön on lähtenyt suoraan kohdeorganisaation tarpeista ja toiveista. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kysymykset nousevatkin yleensä käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään konkreettiseen muutokseen, mutta samalla on tarkoitus tuottaa perusteltua tietoa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa ja sitä sovelletaan käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 19-23.) Kehittämistutkimus lähteekin aina jostain muutostarpeesta. Tavoitteena on muuttaa jotain parempaan suunta. Kehittämistutkimuksen taustalla on jokin teoria tai teorioita, joihin kehittämistyössä nojataan. (Kananen 2012, 19.) Tässä työssä pyritään tuottamaan tietoa osaamisen johtamisesta sekä selvittää, miten kehityskeskustelut voivat toimia yhtenä osaamisen johtamisen välineenä.

Tutkimuspainotteisen kehittämistoiminnan etuja ovat sen hyöty ja toimivuus. Tietoa kerätään tutkimuksen eri vaiheissa ja sitä myös analysoidaan kehittämistyön edetessä. (Salonen ym. 2017, 38-39.) Tässä työssä tutkimusosuus aloitetaan selvittämällä työntekijöiden näkemyksiä nykyisestä kehityskeskusteluprosessista. Tästä saatuja tuloksia hyödynnetään kun suunnitellaan esihenkilöille suunnattuja teemahaastatteluja. Haastattelujen teemoittelu tehdään osaksi näiden tulosten perusteella.

Tämäntyyppinen kehittämistoiminta voidaan nähdä sosiaalisena prosessina ja työn kehittämiseen tulisi osallistaa juuri ne, jotka työtä tekevät. Osallistumista voidaan tukea käyttämällä aktivoivia ja havainnollistavia menetelmiä. Osallistava kehittäminen edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista, dialogia ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 93; Salonen ym. 2017, 39.) Organisaation esihenkilöt pyritään osallistamaan tähän kehittämisprosessiin. Ajatus tälle työlle on lähtenyt heidän kanssaan käydyistä keskusteluista ja osaamisen johtaminen on osa heidän työtään. He osallistuvat tähän työhön ensin haastattelujen kautta. Myöhemmin kehittämisehdotuksia esitellään heille ja heidän näkemyksensä niistä otetaan huomioon työn edetessä.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistoiminnan tiedontuotannon tehtävänä on usein kehittämisprosessin ohjaaminen ja siksi aineistoilta edellytetään nopeita vastauksia ja jokaisen kehittämistoiminnan vaiheen kannalta tulee miettiä sopivaa tiedon keruun ja analyysin tapaa. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Tutkimuksen ensimmäisessä osassa toteutetaan kysely Nuorisotutkimusseuran työntekijöille. Kehittämistutkimuksessa käytetään yleensä kyselylomaketta erilaisten mielipiteiden kartoittamiseen kehittämistyön alussa tai lopussa (Kananen 2012, 121). Kyselyn avulla selvitetään työntekijöiden näkemyksiä nykyisestä kehityskeskusteluprosessista, jotta saadaan selville nykyisen prosessin heikkoudet ja vahvuudet. Kyselyllä pyritään myös selvittämään, että näkykö osaamisen johtaminen jo nyt kehityskeskusteluissa. Toikon ja

Rantasen (2009, 119-121) mukaan kehittämistoiminnassa tulisi kerätä tietoa kehittämistoiminnan oman logiikan kannalta järkevästi. Tähän opinnäytetyöhön kyselymenetelmä valikoituikin juuri siksi, että se on helppo ja nopea tapa selvittää henkilöstön näkemyksiä kehityskeskusteluprosessista. Kyselylomake tehdään tutkimuksen alussa ja siitä saatavia tuloksia halutaan hyödyntää tutkimuksen seuraavissa vaiheissa. Kyselylomake lähetetään kaikille organisaatiossa työskenteleville. Kehittämistutkimuksissa haasteena on yleensä se, että työ kohdistuu yleensä hyvin rajattuun toimintaympäristöön. Näissä tapauksissa tutkimuksen kohteeksi valitaankin kaikki, joita asia koskettaa eikä erityisiä otantamenetelmiä käytetä. (Kananen 2012, 121.)

Kyselytutkimuksissa käytetään erityyppisiä kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaja voi itse valita mitä vastaa, kun taas monivalintakysymykset kahlitsevat vastaajaan valmiisiin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi ym. 2014, 201). Tässä työssä painotetaan monivalintakysymyksiä. Niiden tulosten analysointi on nopeaa ja tämä helpottaa tutkimuksen etenemistä. Avoimia kysymyksiä on lomakkeella yksi. Sillä pyydetään avointa palautetta kehityskeskusteluprosessista. Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot käydään läpi sekä opinnäytetyöohjaajan että työpaikkaohjaajan kanssa. Hirsjärvi ym. (2014, 195) muistuttaakin, että kyselyn laatimiseen on syytä panostaa. Kun lomake on suunniteltu huolellisesti, aineiston käsittely on sujuvaa. Kyselytutkimuksissa myös aikataulun suunnittelu on helppoa. Kyselylomake pidetään auki kaksi viikkoa. Ajanjakson puolella välissä tarkastetaan vastaajien määrää ja lähetetään tarvittaessa muistutusviesti.

Tutkimuksen toisessa osassa toteutetaan teemahaastattelut Nuorisotutkimusseuran esihenkilöille. Esihenkilöiden haastattelujen avulla pyritään ensin selvittämään organisaation osaamisen johtamisen tasoa yleisesti. Haastatteluissa käydään läpi myös heidän kokemuksiaan kehityskeskusteluista sekä siitä, miten osaamisen johtaminen tällä hetkellä niissä näkyy. Hirsjärven ym. (2014, 205, 208) mukaan haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelutilanteessa aiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella ja tutkijan on helpompi tulkita vastauksia, jos verrataan esimerkiksi

kyselyihin. Kanasen (2012, 102) mukaan teemahaastattelun teemat tulee valita niin, että teemoilla pyritään eri kulmilta ymmärtämään ja selvittämään kyseessä olevaa ilmiötä. Teemahaastattelussa edetään yleisestä yksityiseen. Alun kysymykset ovat yleisempiä ja niistä edetään yksityisempiin kysymyksiin. Teemahaastattelun teemat käydään läpi opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Työpaikkaohjaajan kanssa niitä ei käydä läpi ennakkoon, koska hän on yksi haastateltavista. Organisaatiossa on yhteensä neljä esihenkilöä. Näistä yksi on opinnäytetyön tekijä ja yksi opinnäytetyön työpaikkaohjaaja. Koska kohderyhmä on pieni, haluttiin työpaikkaohjaajakin mukaan haastatteluun.

Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on useita. Aineiston teemoitteluä käytetään usein silloin kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Tässä apuna on se, että kaikille haastateltaville on esitetty samat teemat. (Kananen 2012, 117.) Toikon ja Rantasen (2009, 140) mukaan kehittämistoiminnassa aineistoja tarkastellaan yleensä kehittämisen kysymyksenasettelusta käsin ja harvoin tehdään täysin aineistolähteistä analyysia. Kehittämistoiminnassa analyysit voivat jäädä kapeammiksi kuin perinteiset tutkimusanalyysit. Teemahaastattelut sopivat hyvin tähän opinnäytetyöhön. Kohderyhmä on pienempi kuin edellisessä vaiheessa, joten haastattelujen aikataulut onnistuu hyvin. Jokaisen työntekijän haastattelu olisi ollut hyvin aikaa vievää. Haastattelun teemoina voidaan käyttää osaksi samoja aiheita kuin työntekijöille suunnatussa kyselylomakkeessa, mutta haastattelussa päästään kuitenkin asioissa syvemmälle kuin kyselytutkimuksessa. Haastattelujen teemoitteluun hyödynnetään myös työn teoriaosuutta.

3 Osaamisen johtaminen

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä paljon. Uusia ammatteja syntyy ja vanhoja häviää. Uuden oppimisesta on tullut osa arkea. Nämä muutokset näkyvät myös johtamisessa. Ihmisten johtaminen on nykypäivänä entistä laaja-alaisempaa ja monimutkaisempaa. Osaamisen johtaminen on yksi johtamisen osa-alue, jonka merkityksen ennakoidaan tulevaisuudessa korostuvan.

Osaaminen on sekä yksilön että organisaation voimavara, joka vaatii säännöllistä kehittämistä ja johtamista. Osaamisen johtamisella kasvatetaan organisaation osaamispääomaa. (Marttila ym. 2013, 9.) Työelämän muutosten myötä osaamisesta on tullut yksi organisaation menestystekijöistä. Aiemmin työntekijä nähtiin lähinnä työnantajan omistaman koneen käyttäjänä. Jokainen työntekijä koulutettiin samalla tavalla ja yksittäisen työntekijän korvaaminen oli helppoa. Nykytyöelämässä ihmisten erilaisuus ja erilaiset osaamiset osataan jo tunnistaa. (Ojala 2008, 15.) Nykypäivänä ei kuitenkaan riitä, että rekrytoidaan ainoastaan alan huippuja, vaan tarvitaan sellaisia ihmisiä, joilla on kykyä ja halua oppia uutta sekä tehdä yhteistyötä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18).

Työelämään on astunut uusi sukupolvi, jonka arvomaailma ja asenne työtä kohtaan eroavat edeltäjiensä ajatuksista. Työstä odotetaan palkan lisäksi merkityksellisyyttä ja pystyvyyden tunnetta. Voidaankin puhua työsuhteiden sijaan luottamussuhteista, jotka perustuvat työntekijän asiantuntijuuden ja osaamisen arvostamiseen. Työn johtamisesta tulee osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 9.) Ihmisten osaamisen tason nostaminen sekä sen vaaliminen ja hyödyntäminen ovat pääosassa osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtaminen voidaan monesti nähdä vain osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina tai koulutustoimintana, vaikka se on laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisohjelman avulla vaalitaan ja kehitetään organisaation osaamista kaikilla tasoilla. Tämä edellyttää laajasti suuntaamista, määrittelyä, arviointia ja kehittämistä. (Viitala 2005, 14-16.)

Viitalan (2005, 17) mukaan osaamista voidaan tarkastella raaka-aineen tavoin sen inhimillisestä luonteesta huolimatta. Jotta organisaatio voi uudistua ja menestyä, myös osaaminen tulee nähdä asiana, jonka on uusiuduttava. Osaamista tulisi johtaa kuten mitä tahansa muutakin organisaation menestykseen vaikuttavaa tekijää. Hänen mukaansa kulttuurissamme on yleensä ajateltu ihmisen arvon olevan kiinni tittleleistä tai tutkinnoista tai muista vastaavista tunnusmerkeistä. Sen sijaan ihmisten tulisi ymmärtää, että heidän arvonsa työntekijöinä on ennen kaikkea kiinni siinä, miten he kykenevät uudistamaan osaamistaan.

Haapakorven (2020, 63) mukaan osaamisen kehittämistä tulisi tarkastella laajemmin kuin vain työelämän kautta. Ihmisellä on elämässään monta roolia ja oppimista tapahtuu kaikkien näiden roolien kautta. Koulutus, kansalaisena toimiminen ja työelämä ovat kaikki yhteiskunnan osa-alueita, jotka tarjoavat oppimisen tiloja ja osaamisen kehittymistä. Sitra on selvittänyt Osaamisen aika – Elinikäisestä oppimisesta kilpailukykyä ja hyvinvointia -projektissa sitä, miten yhteiskunnallisia toimijoita tulisi tukea Suomessa elinikäisen oppimisen kehittämiseksi. Selvityksen mukaan osaamistarpeet muuttuvat niin nopeasti, että nykyinen koulujärjestelmämme ei yksin pysty vastaamaan tarpeisiin. Osaamisen kehittäminen niin työssä kuin vapaa-aikanakin nousee muodollisen koulutuksen rinnalle vastaamaan näihin tarpeisiin. Sitran mukaan osaamisen tunnistaminen tapahtuu edelleen koulutuskeskeisesti. Osaamisen tunnistamisen käytännötkin ovat työelämän osalta edelleen hyvin organisaatiokohtaisia. (Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea 2021, 12, 18.)

Collinin ym. (2023, 7-8) mukaan oppiminen on yleisesti nähty motivoivana toimintana, mutta siihen liittyy myös ongelmia. Muuttuvan työelämän myötä paineet jatkuvalla oppimiselle kasvavat. Näiden vaatimusten myötä työntekijät joko motivoituvat tai kuormittuvat tilanteesta riippuen. Organisaatioissa tunnistetaan oppimisen tärkeys, mutta vastuu oppimisesta jää liian usein työntekijälle itselleen. Organisaatioissa nojataan edelleen vanhoihin oletuksiin oppimisesta työstä erillisenä asiana eikä työn kontekstissa tapahtuvaa

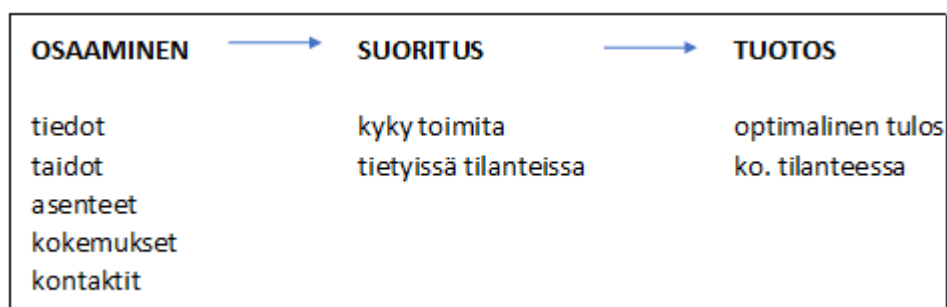
oppimista ymmärretä. Ilman riittävää tukea, oppiminen ja itsensä kehittäminen muuttuvat kuormituksen aiheuttajiksi.

3.1 Osaaminen

Sydänmaanlakan (2004, 150) mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Tuomen ja Sumkinin (2012, 26) määritelmä on hyvin samanlainen. Heidän mukaansa osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Heidän määritelmänsä mukaan työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä.

Sydänmaanlakka (2004, 151) muistuttaa, että osaaminen ei ole luonteenpiirre tai osa ihmisen persoonallisuutta, vaan sitä voi kehittää. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa uusien asioiden oppimista ja vanhojen poisoppimista. Poisoppimisen avulla tietyt asiat unohdetaan tai siirretään sivuun, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Kehityksen lähtökohta on tietoisuus omasta osaamisesta ja sen puutteista. Sydänmaanlakan mukaan osaaminen on kyky toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Kyvykkyyttä on osaamisen siirtäminen käytännön toimintaan.

Hän kuvaa osaamisen määritelmää seuraavalla tavalla:



Kuvio 1. Osaamisen määritelmän kuvaus (Sydänmaalakka 2004, 151)

Osaamiseen kuuluu myös yhtenä keskeisenä osana kontaktit ja verkostot. Verkostoitumis- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osaamisalue tämän päivän

työelämässä. (Marttila ym. 2013, 7.) Syvällisempi osaaminen edellyttääkin yleensä sitä, että ihmisellä on paljon kokemuksia ja kontakteja. Osaamista on entistä enemmän erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaanlakka 2009, 43.) Osaamisen yksi ulottuvuus on yhteydet muihin ihmisiin ja verkostoihin. Asiantuntijuus on yhä enemmän yhteistyötä ja verkostoitumista. Tietoa on maailmassa niin paljon, että kukaan ei yksin hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa. (Ojala 2008, 51.)

3.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen rakentuu yksittäisten yksilöiden osaamisen yhdistämisestä sekä heidän tavastaan toimia yhdessä ja luoda uutta (Marttila ym. 2013, 8). Tuomen ja Sumkinin (2012, 57-58) mukaan organisaation osaamista tarkasteltaessa pääosaan nousee sekä nykytilan tunnistaminen että tulevaisuuden tarpeiden ennakointi. Usein organisaatiossa voidaan tunnistaa olemassa oleva osaaminen, mutta tulevaisuudessa tarvittava osaaminen vaatii erillistä tunnistamista. Osa tätä prosessia on myös oman henkilöstön osaamisen kriittinen tarkastelu. Tuomi ja Sumkin muistuttavat yleisestä johtamisen perussäännöstä: tunnusta tilanne ja tunnista mitä pitäisi tehdä. Myös Sydänmaanlakka (2001, 122) painottaa osaamistarpeiden selkeää määrittelyä strategiasta alkaen. Sydänmaanlakan mukaan organisaation ydinosaaminen tulee määritellä ensin eli se osaaminen, joka tuo kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaaminen jakaantuu organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi.

Ojalan (2008, 78) mukaan oppiva organisaatio nojaa mahdollisimman paljon eteenpäin. Organisaatio voi kyllä menestyä tällä hetkellä, mutta menestyminen huomenna edellyttää sitä, että organisaatio muuttaa menestystekijöitään muuttuvien vaatimusten mukaan. Tärkeää on kyky hyödyntää organisaation kaikkien jäsenten osaamista. Harva organisaatio voi valita organisaatioonsa vain sinne täydellisesti sopivia ihmisiä. Organisaation rakenteita tulisikin muokata niin, että kaikilla on mahdollisuus yhteisen menestyksen luomiseen. Tärkeä osa organisaation oppimista on oikeanlaisen oppimiskulttuurin

luominen. Otalan (2008, 278-279) mukaan oppimismyönteistä kulttuuria tukee avoin ilmapiiri, missä ihmisiä kannustetaan etsimään uusia tietoja ja ratkaisuja. Virheet nähdään oppimismahdollisuuksina ja jokaisen näkemystä ja ideoita arvostetaan. Oppimismyönteisessä kulttuurissa jokainen kokee kunnioitusta ja tulee kuulluksi. Ihminen on parhaimmillaan silloin kun hän voi luottaa siihen, että häntä ei tyrmätä, vaan kunnioitetaan yksilönä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266).

Organisaation osaaminen kehittyy, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Osaamista tulisi jakaa työntekijöiden kesken aina kun se on mahdollista. Tämä voi joskus viedä enemmän aikaa kuin se, että jokainen työskentelisi yksin, mutta yksintekemisessä osa kehittymismahdollisuuksista jää käyttämättä. Itselle annettu palaute ei ole helppoa eikä tietotaito tule toisten käyttöön. Erilaiset työskentelyrakenteet kuten työnkierrot, kehitysryhmät ja vertais-sparrausparit toimivat hyvin ja osaamista jaetaan laajemmalle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-267.) Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota muutuskäyvyyteen ja siihen, miten se syntyy. Uuden oppiminen ja uusien toimintatapojen synnyttäminen onnistuu parhaiten silloin kun organisaatiossa kehitetään osaamista tavoitteellisesti. Keskeistä on myös jo olemassa olevan osaamisen hyödyntävä organisaatiokulttuuri. Oppiminen ja luovuus vaativat aikaa, minkä löytäminen on haastavaa nykyisessä hektisessä työelämässä. (Osaaminen turvaa tulevaisuuden 2020, 36.)

3.3 Yksilön oppiminen

Osaaminen kehittyy oppimalla. Oppiminen edellyttää muutosta joko ihmisen tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Laadukas oppiminen edellyttää opittavan asian aktiivista työstämistä. Oppimisen kohdalla puhutaan useasti tietojen tai taitojen siirtämisestä. Organisaatioissa puhutaan useasti hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Harva asia opitaan kuitenkaan toistamalla tai matkimalla toista ihmistä, vaan oppijan tulee itse sisäistää asia. Laadukas oppiminen edellyttää sitä, että oppija aktiivisesti työstää opittavaa asiaa. (Kupias ym. 2014, 108-109.) Tiedot ja taidot eivät yksin riitä, jos ihmiseltä puuttuu motivaatio tai

sitoutuminen. Jos motivaatio loppuu, ihminen urautuu ja alkaa helposti toistamaan vanhoja tapoja ilman kyseenalaistamista. Silloin loppuu myös oppiminen. (Sydänmaanlakka 2017, 229-230.)

Viitala (2013, 173) muistuttaa, että organisaation on pidettävä huoli siitä, että työntekijät ylipäätään voivat hyvin ja säilyttävät motivaationsa. Uupuneen työntekijän ajattelu kapeutuu ja hän keskittyy selviytymään vain pakollisista rutiineistaan eikä hänelle jää voimavaroja uuden oppimiselle tai luovuudelle. Oppimismotivaatioon vaikuttaa myös se, miten mielekkääksi ja tärkeäksi työntekijä kokee työnsä. Liian suuret vaatimukset tai liian stressaava työ, vähentävät motivaatiot ja sitä kautta oppimisinnostusta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13). Kun haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, työsuoritukset ovat erinomaisia ja myös työhyvinvointi pysyy hyvänä (Sydänmaanlakka 2017, 232). Oppimisen motivointiin on monia keinoja. Työnkuvan monipuolistaminen ja työroolien uudistaminen, mikäli niihin on työpaikalla mahdollisuus, ovat esimerkkejä tästä. Taustalla tässä ajatuksessa on kyky nähdä ihminen vastuullisena ja aktiivisena toimijana. Vastuun ja vaikutusvallan delegointi lisää oppimisen tiloja. (Haapakorpi 2020, 65.)

3.4 Johtamisen rooli

Tuomen ja Sumkinin (2012, 33-34) mukaan osaamisen johtamisen tulee olla keskeinen osa kaikkien johtoasemassa työskentelevien työtä. Sitä ei voi ulkoistaa esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäväksi. Heidän mukaansa osaamisen johtamisen tulisikin olla osa johtajan perustyötä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 18-19) mukaan silloin kun organisaatiossa nähdään osaamisen kehittämisen tarpeellisuus, on sillä vaikutusta myös johtajien perustehtävään. Jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä organisaatiossa, on johtamiseen panostettava eri tavalla. Hyvän johtamisen avulla varmistetaan jatkuvat kasvu- ja kehittymismahdollisuudet. Henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on toki myös iso rooli osaamisen johtamisessa, vaikka päävastuu onkin aina tiimin vetäjällä tai vastaavalla johtajalla. He voivat vastata osaamisen

määrittelystä ja arvioinnista. Osaamisen johtaminen onkin parhaimmillaan yhteistyötä henkilöstöjohton ja muun johton kesken. (Viitala 2013, 184-185.)

Ojala (2008, 287) muistuttaa, että osaamisen johtaminen tuo johtamiseen uusia haasteita. Johtajan tulee kehittää oppivaa organisaatiota ja luoda omalta osaltaan oppimista tukevaa kulttuuria. Johtaja on esimerkki ja roolimalli, jonka on oltava itse valmis oppimaan uutta ja jakamaan omaa osaamistaan. Johtajalla tulee hänen mukaansa olla tunneälyä. Tunneällyn ominaispiirteitä ovat mm. itsehillintä, innostus, optimismi turhauttavissakin tilanteissa ja kyky ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia (Viitala 2005, 119). Ihmistä ei voi vain käskää oppimaan uutta tai olevaan innovatiivinen. Tärkeämpää on oppia tukemaan toisten tunteita ja reagoimaan eri tavoin eri tilanteissa. (Ojala 2008, 287.)

Tunteet ovat kehittymiseen liittyvissä asioissa hyödyllisiä. Uteliaisuus, hämmennys ja hämmästys ovat oppimiselle hyödyllisiä tunteita. Ilo taas liittyy oppimisen etenemiseen ja tuloksiin pääsemiseen. Näitä tunteita kannattaa johtamistyössä vaalia. (Kupias ym. 2014, 183.) Johtajan tulisi ymmärtää, että tunteet ovat aina läsnä työpaikalla eikä kaikki toiminta perustu järkeen, vaikka niin haluisikin. Suurin osa päätöksistä myös työelämässä tehdään tunneargumenttien perusteella. Tunteet kannattaakin valjastaa työyhteisön voimavaraksi. (Aarnikoivu 2016, 75-76.)

Viitalan (2005, 302) mukaan oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa johtaja yhdessä työntekijän kanssa määrittelee osaamisen kehittämisen suuntaa. Oppimista edistävä johtaja ylläpitää keskustelevaa kulttuuria ja ylläpitää oppimista tukevaa ympäristöä. Fredriksson ja Saarivirta (2015, 18) painottavat työilmapiirin, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tunneällyn merkitystä oppimiseen vaikuttavina tekijöinä. He näkevät, että transformationaalinen johtajuus, missä korostuvat johtajan sosiaaliset taidot sekä innostaminen ja kannustaminen omalla erimerkillä, yhdistettynä tunneälykkääseen johtajuuteen, missä taas korostuvat tunneherkän johtajan taidot aistia niin työntekijöiden tunnetiloja kuin omiaan, edesauttavat työntekijöitä entistä parempiin oppimistuloksiin. Heidän mukaansa on tärkeää tiedostaa, että oppiminen ei ole pelkkää kurssien käymistä vaan yhtä paljon

aiempien uskomusmallien ja asenteiden tarkastelua ja avoimuutta uusille asioille. Oppimisen johtaminen vaatii johtamiselta uudistumista ja valmentava johtaminen voidaan nähdä lähtökohtana oppimisen johtamiseen.

Valmentavassa johtamisessa johtaja osaa huomioida yksilön, tiimin ja koko organisaation kehittymistarpeet. Se voidaan nähdä prosessina, jossa johtaja auttaa työntekijää kehittämään itse itseään. Samalla työssä suoriutuminen paranee. (Collin ym. 2023, 13.)

Kun työelämä muuttuu yhä vaativammaksi ja monimutkaisemmaksi ja samalla eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia ja käsityksiä työstään, tulee johtamiskäytäntöjä sekä työntekijän ja johtajan välistä suhdetta tarkastella uudelleen. Harrington ja Lee (2015, 214, 229) kehottavat tarkastelemaan työntekijän ja työnantajan välisen psykologiseen sopimuksen toteutumista etenkin jo pidempään työssä olleiden kohdalla. Psykologinen sopimus sisältää työntekijän ja työnantajan odotuksia työsuhteelta. Heidän mukaansa psykologisen sopimuksen ymmärtäminen auttaa johtajaa ymmärtämään työntekijöiden odotuksia. Sydänmaanlakan (2001, 159) mukaan työelämän psykologinen sopimus perustuu osaamiselle. Työntekijä voi olettaa, että työnantaja on valmis panostamaan hänen osaamiseensa. Tästä vastineena hän on sitoutunut työnantajaansa kohtaan. Työnantaja voi taas olettaa, että työntekijä on valmis ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan ja on valmis luomaan puitteet tälle.

Ruotsalainen ja Kinnunen (2013, 15) tutkivat psykologisen sopimuksen sisältöä ja täyttymistä pysyvillä ja määräaikailla yliopistotyöntekijöillä sekä psykologisen sopimuksen täyttymisen yhteyttä työnvaihtoaikaisiin. Heidän tutkimuksensa mukaansa määräaikaisten työntekijät eivät olleet huonommassa asemassa pysyviin työntekijöihin verrattuna. Psykologisen sopimuksen täyttymisellä nähtiin olevan merkitystä molempien ryhmien hyvinvoinnin kannalta. Heidän mukaansa organisaatiossa kannattaa kiinnittää asiaan huomiota, koska psykologisen sopimuksen täyttymisen seuraukset ovat myönteisiä sekä työntekijän että organisaation kannalta. Kultalahti ja Viitala (2015, 101) taas tutkivat milleniaalien eli Y-sukupolven suhdetta psykologiseen

työsopimukseen. Tutkimuksen mukaan etenkin ajankäyttö ja osaamisen kehittäminen nousivat heidän kohdallaan isompaan rooliin kuin aiempien sukupolvien kohdalla. Joustavat työajat, systemaattinen ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä valmentava johtaminen ovat tutkijoiden mukaan olennaisia asioita, jotta Y-sukupolven työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen toteutuvan.

3.5 Osaamisen johtaminen tämän hetken työelämässä

Sanna Marinin hallituksen TYÖ2030-hanke keskittyy suomalaisen työelämän ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Hankkeen toteutuksesta vastaa Työterveyslaitos ja hankkeen osana toteutettiin organisaatioiden johdolle ja henkilöstölle suunnattu laaja MEADOW-kysely. Tutkimusraportin mukaan MEADOW-aineisto tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa vähintään 10 henkeä työllistävästä organisaatioista sekä niiden henkilöstöstä. Kyselyssä selvitettiin laajasti osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Tulosten mukaan suurin osa työnantajista ymmärtää hyvin osaamisen kehittämisen merkityksen. Organisaatioissa keskustellaan osaamisen kehittämisestä ja osaamistarpeet ovat työnantajien tiedossa. Tutkimuksen mukaan työntekijän koulutustaso vaikuttaa selvästi osaamisen kehittämiseen. Korkeasti koulutetut saavat enemmän koulutusta ja heidän kohdallaan työssäoppimista tapahtuu selvästi enemmän. Tutkijoiden mukaan korkea pohjakoulutus vie ihmisiä tehtäviin, missä jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen on itsestään selvää. Toisen asteen koulutuksen saaneiden tai perusasteen koulutuksen varassa olevien kohdalla kiire nähtiin usein esteeksi osaamisen kehittämiselle. Heidän kohdallaan koulutukseen osallistuminen nousi tärkeimmäksi tavaksi kehittää osaamista. Tutkimuksen mukaan sekä työntekijät että työnantajat näkivät työn tekemisen ja vertaisoppimisen tärkeänä osana osaamisen kehittämistä. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2023, 10, 43.)

Ollila (2006, 137-138) on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen strategisen johtamisen hallintaa sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Osaamisen johtamisen merkitys näkyi tutkimuksen

kohteena olleissa organisaatioissa erityisesti jatkuvana oppimisena ja kehittymisenä. Organisaatioissa korostettiin työntekijöiden omaa vastuuta ja itseohjautuvuutta. Toisaalta johtajalla nähtiin olevan myös suuri merkitys esimerkinnäyttäjänä ja vastuun kantajana. Johtajan roolia tulevaisuuden muutosten tunnistamisessa korostettiin. Väitöskirjassa haastatellut julkisten organisaatioiden johtajat näkivät osaamisen johtamisen ohjaamisena, valvontana ja etäisenä "kaitsemisena".

Huotari (2009, 132) on tutkinut väitöskirjassaan strategisen osaamisen johtamista kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Hänen mukaansa henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen on edellytys uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen tunteminen sisältää sekä perustehtävän tuntemisen että henkilöstön osaamisen tuntemisen. Perustehtävän tunteminen tarkoittaa sitä, että johdolla on riittävästi tietoa työntekijöiden päivittäisestä työstä. Osaamisen tunteminen taas on työntekijöiden osaamisen tuntemista, vahvuuksien ja heikkouksien näkemistä, osaamisen hyödyntämistä sekä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien ymmärtämistä. Kuten Ollila myös Huotari painottaa sitä, että johdon vastuulla on alan kehityksen ja muutosten seuraaminen.

Suomen Ekonomiliitto SEFE teetti vuonna 2014 Onway Oy:llä tutkimuksen osaamisen johtamisesta. Tutkimuksessa haastateltiin 24 ekonomia ja tämän lisäksi nettikyselyyn vastasi 1231 henkilöä. Vastaajina oli sekä johtajia että työntekijöitä. Tutkimuksessa näkyi selkeä ristiriita työntekijöiden ja johdon kokemusten välillä. Johtajat näkivät, että heillä oli kyky tunnistaa osaaminen ja näyttää suuntaa, mutta työntekijöiden kokemukset eivät vahvistaneet tätä. Työntekijät kokivat, että osaamisen johtamisen tulisi olla läpinäkyvämpää. He kaipasivat selkeyttä siihen, mitä osaamista arvostetaan ja mitä tulisi kehittää. Molemmat osapuolet olivat samaa mieltä siitä, että työn merkityksellisyys sekä mahdollisuus kehittää itseään ovat tärkeitä työpaikan valintakriteerejä tulevaisuudessa. Molemmat myös näkivät, että jatkossa tarve entistä laajalaisemmalle osaamiselle kasvaa. Osapuolet näkivät, että omassa

organisaatioissa tullaan tarvitsevaan uutta osaamista kolmen-viiden vuoden sisällä. (Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa 2014, 3.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2019 alkaneessa Kimmoisat työntekijät muuttuvassa työelämässä -tutkimushankkeessa on selvitetty erilaisia johtamisen keinoja, joilla pyritään lisäämään työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Hankkeessa puhutaan työn tuunaamisesta, joka tarkoittaa työntekijästä itsestään lähtevää toimintaa, jossa työtä muokataan sopivammaksi. Tuunaaminen on jaettu tutkimuksessa viiteen eri muotoon, joista yksi on oppimisen lisääminen. Oppimisen lisäämisellä tarkoitettiin esimerkiksi työhön liittyvien taitojen ja kykyjen kehittämistä ja uuden oppimista työssä. Tutkimuksessa oli kolme tutkimusajankohtaa: syksy 2019, syksy 2020 ja syksy 2021 eli tutkimus osui juuri korona-aikaan. Tulosten mukaan oppimisen lisääminen laski hieman enemmän etä- ja hybriditöitä tehneillä, kuin niillä, jotka pysyivät lähitöissä. Nuoremmat ikäluokat (alle 36-vuotiaat) tuunasivat selvästi enemmän työhönsä uuden oppimista. He olivat myös selvästi aloitteellisempia työnsä kehittämisen suhteen. Tutkimustuloksissa todetaan, että uran alkuvaiheessa ja uusissa työnkuviissa onkin todennäköisesti helpompi keskittyä itsensä kehittämiseen. Tutkijat muistuttavat kuitenkin, että nuorista työntekijöistä on huolehdittava erityisesti ja heidät on otettava mukaan yhteiseen kehittämiseen. (Virtanen ym. 2022, 15, 29-30, 41-42.)

Hörkön ym. (2022, 306, 320-322) tutkimuksessa selvitettiin työssä oppimisen mahdollisuuksien ja työelämän luottamuksen välisiä yhteyksiä. Aineistona on käytetty työolobarometrin tuloksia vuosilta 2004, 2010 ja 2016. Tutkijoiden mukaan käsitys työssä oppimisesta on laajentunut viime aikoina eikä se tarkoita ainoastaan tiedonhankintaa tai taitojen kehittämistä vaan laajemmin tekemällä oppimisen ja harjaantumisen kautta hankittua käytännöllistä tietoa. Samalla on aloitettu korostaa myös organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvän luottamuksen merkitystä työssä oppimisessa. Tutkimuksen mukaan sosioekonominen asema on yksi selkeä työssä oppimisen mahdollisuuksia erotteleva tekijä. Toimihenkilöillä oppimismahdollisuudet ovat parantuneet, kun taas työntekijäasemassa ne ovat huonontuneet. Työsuhteen luonnetta

tarkasteltaessa huomattiin, että määräaikaiset työntekijät kokevat useammin työpaikkansa sellaisiksi, että siellä voi oppia koko ajan uutta. Tutkijoiden mukaan tämän taustalla voi olla se, että he ovat usein tulokkaita työyhteisöissä ja heillä onkin enemmän uutta opittavaa kuin pidempään talossa olleilla. Tutkimuksessa näkyi vahvasti luottamuksen ja avoimuuden merkitys työssä oppimisen taustalla. Tutkijoiden mukaan kokemukset työssä oppimisen mahdollisuuksista sekä työpaikan alaisten ja johdon välisten suhteiden avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta ovat yhteydessä toisiinsa.

Ikääntyvien työntekijöiden oppimis- ja koulutusmahdollisuuksia on selvitetty Silvennoisen ja Norin (2012, 181-185) artikkelissa. Aineistona on käytetty Työolobarometria vuosilta 2008, 2009 ja 2010. Tulosten mukaan työnantajat kouluttavat aktiivisimmin keski-ikäistä henkilöstöään. Tästä huolimatta ikääntyvien palkansaajien käsitys osaamisen kehittämissyistä työpaikoilla on kuitenkin verrattain myönteinen. Yleisestikään eri-ikäisten käsitykset työnantajan panostuksesta henkilöstön kehittämiseen eivät eroa olennaisesti toisistaan. Toisaalta kiinnostavaa on myös se, että tutkijoiden mukaan aiemmissa tutkimuksissa on noussut esille se, että uuden oppimista ja kouluttautumista ei ole aina nähty pelkästään hyvänä asiana ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa, vaan työntekijät ovat nähneet nämä myös kontrollinvälineenä. Osa on saattanut pitää uusien asioiden oppimista johdon keinona arvioida työntekijöiden selviytymistä uudesta tilanteesta.

Yhteenvedon tässä kappaleessa mainituista tutkimuksista voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen merkitys ymmärretään organisaatioissa hyvin. Johtajalla on merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä, mutta työntekijöiden omaa vastuuta ja itseohjautuvuutta ei voida myöskään unohtaa. Johtajan rooli on olla esimerkinnäyttävä ja hänen vastuullaan on nykyisen osaamisen tunnistaminen sekä toimintaympäristön muutosten ennakointi ja määrittely. Tutkimusten mukaan ne, jotka kehittävät eniten osaamistaan, ovat yleensä toimihenkilöasemassa ja korkeasti koulutettuja. Nuoremmat ikäluokat nähdään myös aktiivisimpina itsensä kehittäjinä. Tuloksissa nousi esiin myös työsuhteen määräaikaisuus – yleensä määräaikaiset työntekijät ovat uudempia työntekijöitä

ja heillä on joka tapauksessa enemmän opittavaa ja kehitettävää. Ikääntyvien työntekijöiden näkemys itsensä kehittämisestä on myös verrattain positiivinen, mutta uuden oppiminen on voitu joskus nähdä enemmänkin kontrollinvälineenä ja arviointitilanteena.

4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen perusosa. Niiden avulla voidaan varmistaa, että tieto kulkee johtajan ja työntekijän välillä. Niiden tavoitteena on myös katsoa tulevaisuuteen. (Valpola 2002, 9.) Kehityskeskustelut voidaan Viitalan (2010, 212) mukaan sijoittaa organisaation johtamisjärjestelmään kahdella tavalla. Ne ovat osa toiminnan suunnittelua ja seuranta, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että ne sijoitetaan johtamisen vuosikelloon strategian ja tavoitteiden toteuttamisen jatkumolle. Ne ovat myös osa henkilöstöjohtamista ja ne kytketään yleensä henkilöstön kehittämisen, urasuunnittelun ja palkitsemisen kokonaisuuksiin.

Kehityskeskusteluja on käyty 1980-luvulta saakka. Tosin aluksi niitä nimitettiin tulos- ja tavoitekeskusteluiksi. Keskustelujen painopiste oli työntekijän avaintulosalueiden ja tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen seurannassa. Myöhemmin keskusteluissa on aloitettu painottamaan myös suoriutumisen edistämiseen liittyviä keinoja ja työssä tarvittavan osaamisen kehittämistä. (Viitala 2010, 211.) Kehityskeskustelut ovat nykyään vakiintuneet osaksi monen organisaation arkipäivää. Työolotutkimusten mukaan kehityskeskustelut yleistyivät Suomessa vuosien 2003 ja 2013 välillä. Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja käydään eniten isommissa toimipaikoissa. Työntekijän asema työpaikalla ja koulutustaso näyttävät vaikuttavat siihen, miten todennäköisesti kehityskeskusteluja käydään. Ylemmät toimihenkilöt käyvät tutkimuksen mukaan selvästi enemmän kehityskeskusteluja kuin työntekijäryhmään kuuluvat. (Sutela ym. 2019, 123-124.)

Kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä käydään keskustelua säännöllisesti. Aution ym. (2011, 8) mukaan kehityskeskustelut mielletään edelleen liian usein rutiiniasioiden läpikäymiseksi ja niiden laatu jää liian heikoksi sen sijaan, että ne aidosti tukisivat johtamista ja työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia. Pällin ja Vaaran (2013, 9) mukaan olennaista olisikin pohtia sitä, minkälainen kehityskeskustelu ja vuorovaikutus työntekijän ja johdon välillä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Kehityskeskustelu määritellään johtajan ja työntekijän väliseksi keskusteluksi, missä keskustellaan työsuorituksista, työntekijän kehittymisestä sekä johtajan ja työntekijän välisestä yhteistyöstä. Se ei ole arkipäiväinen työpäivän ohella käytävä keskustelu, vaan asioita käsitellään laajemmin. (Autio ym. 2011, 29.) Pällin ja Vaaran (2013, 54) tutkimuksen mukaan suomalaisissa kehityskeskusteluissa kehittymisen rooli näkyy selvästi. Tutkimuksen mukaan kehittäminen ei kuitenkaan keskittynyt niinkään työntekijän osaamisen kehittämiseen, vaan organisaatioon ja itse työhön liittyvien asioiden kehittämiseen. Viitalan (2010, 215) mukaan yritysten kehityskeskustelut ovat viime vuosikymmenten aikana muuttuneet arviointipainotteiseen suuntaan. Ne kytkeytyvät tiiviimmin esimerkiksi palkkausjärjestelmiin.

4.1 Kehityskeskustelun merkitys

Kehityskeskustelujen päätarkoituksena on - kuten sen nimikin viittaa - kehittäminen. Työntekijän näkökulmasta mahdollisuus vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseen on tärkeää sekä työhyvinvoinnin että sitoutumisenkin näkökulmasta. Kehityskeskustelun myötä työntekijä ymmärtää paremmin, mihin suuntaan hänen työnsä voi kehittyä ja miten hän voi itse tähän vaikuttaa. Kehityskeskustelu auttaa myös työntekijää ymmärtämään paremmin oman roolinsa organisaatiossa. (Lindholm ym. 2012, 53-54.)

Hyvällä kehityskeskustelulla on yhteisöä vahvistava vaikutus. Se on paikka, missä voi havaita ja käsitellä työyhteisön jännitteitä tai pyrkiä avaamaan solmukohtia. (Lindholm ym. 2012, 52.) Pällin ja Vaaran (2013, 55) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeä paikka strategiaviestinnälle. Kehityskeskusteluissa on mahdollista pohtia strategian merkitystä etenkin oman työn kautta ja ymmärtää organisaation strategiaa paremmin yhteisen keskustelun myötä.

Lindholmin ym. (2012, 36-37) mukaan kehityskeskusteluissa on mahdollista rakentaa organisaatiolle yhteistä juonta. Kehityskeskustelujen kautta strategiaprosessia voidaan johtaa paremmin. Ne ovat myös hyvä paikka

sitouttaa työntekijät organisaation muutokseen. Strategiaprosessi ja muutostilanteet vaativat viestinnältä paljon ja järein viestintämuoto on aina henkilökohtainen keskustelu. Kupiaksen ym. (2014, 89) mukaan organisaation on tarkemmin määriteltävä se, mitä kehityskeskusteluilta halutaan ja tämä pohdinta on hyvä liittää strategian tarkasteluun. Voidaan miettiä esimerkiksi, että mitä erityistä osaamista organisaation strategia vaatii ja miten tätä osaamista selvitetään kyseisen vuoden kehityskeskusteluissa.

4.2 Kehityskeskustelun kulku

Kehityskeskusteluun on syytä valmistautua huolella. Hyvä valmistautuminen ja siihen sitoutuminen edellyttävät sitä, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet keskustelun merkityksen ja hyödyt. (Aarnikoivu 2016, 109.) Kehityskeskustelulle tulisikin asettaa selkeät tavoitteet. Johdon tulisi kertoa kehityskeskustelujen tavoitteet henkilöstölle ja samoin sen, miksi kehityskeskusteluja ylipäätään käydään. (Lindholm ym. 2012, 62.)

Kehityskeskustelujen on tarkoitus toistua säännöllisesti ja siksi onkin oleellista, että keskustelu kirjataan tavalla tai toisella ylös, jotta asioihin palaaminen onnistuu myöhemmin. Tässä apuna on yleensä valmiiksi laadittu kysymyslomake tai kysymys- ja teemarunko. Lomake tulisi kuitenkin olla keskustelun tukiväline, mutta usein sen täyttämistä tulee itseisarvo. Pahimmillaan lomakkeen täyttö vaikuttaa keskustelun vuorovaikutukseen, jos sitä seurataan liikaa eikä avoimelle vuorovaikutukselle jää tilaa. (Aarnikoivu 2016, 110.)

Kehityskeskustelulomakkeessa on hyvä nostaa esiin pääteemat, jotka Aarnikoivun (2016, 110-113) mukaan ovat tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen:

- 1) Tavoitteet: keskustelussa tulee asettaa tulevan kauden tavoitteet sekä sopia mittarit tavoitteiden seuraamiseksi. Samoin käydään läpi menneen kauden tavoitteet sekä keinot, millä työntekijä on edistänyt tavoitteiden saavuttamista.
- 2) Tulokset: keskustelussa käydään läpi mennyttä kautta sekä työstä

suoriutumista. Keskustelussa annetaan myös palautetta molempiin suuntiin.

3) Henkilökohtainen kehittyminen: keskustelussa käydään läpi onnistumisen edellytykset. Työntekijälle voidaan laatia osaamiskartoitus tai kehityssuunnitelma.

Valpolan (2002, 41-43) mukaan hyvän kehityskeskustelun sisällä käydään kolme keskustelua. Jaottelu on pitkälti samanlainen kun Aarnikoivulla. Valpolan mukaan ensin sovitaan tavoitteet, sitten arvioidaan suoritus ja kolmanneksi jäsennetään kehittymistarpeet. Valpolan mukaan työntekijän ensimmäinen kehityskeskustelu kannattaa jakaa kahteen osaan. Muutama kuukausi ennen varsinaista kehityskeskustelua käydään läpi tavoitteet ja suorituksen arviointi. Näin työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan eikä tavoitteista ole epäselvyyttä.

4.3 Onnistunut kehityskeskustelu

Wink (2007, 218) on tutkinut väitöskirjassaan dialogin toteutumista kehityskeskusteluissa. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut voivat olla dialogisia ja voimannuttavia tai tavanomaisia ja rutiininomaisia. Winkin mukaan tavanomainen keskustelu ei riitä kehityskeskusteluissa, koska se tarkoittaa yleensä sitä, että toistetaan vanhoja hyviksi havaittuja ajatuksia eikä selvästi sanota sitä, mitä alaiselta odotetaan. Tavoitteena tulisi olla dialogi. Dialogin avulla synnytetään uutta ajattelua ja luodaan uutta toimintaa. Dialogi vaatii luottamusta.

Dialogin tavoitteena ei ole saada toinen osapuoli ymmärtämään sinua, vaan kasvattaa yhteistä ymmärrystä. Jotta keskustelussa asetettuihin tavoitteisiin päästään, yhteinen ymmärrys asioista on ehdotonta. Dialoginen esimies osaa kuunnella. Kehityskeskustelu onnistuu, jos kumpikin osapuoli kuuntelee toisiaan. Yhteistä ymmärrystä ja tulkintoja ei synny, jos molemmilla osapuolilla on jo ennen keskustelua valmiit näkemykset keskusteltavista asioista. Dialogiin kuuluu myös yhteenvetojen tekeminen. Yhteenvetoja voi tehdä sekä keskustelun sisällä että lopuksi. Yhteenvedossa kootaan puhutut asiat

perusteluineen. Näin varmistetaan, että keskustelun jälkeen asioista on yhteisymmärrys. (Aarnikoivu 2016, 177-178.)

Esimiehen motivaatio käydä kehityskeskusteluja on suuressa roolissa. Motivaatio heijastuu yleensä suoraan siihen, miten työntekijät keskustelut kokevat. Jos esimies kokee kehityskeskustelut välttämättömänä pakkona, ovat työntekijät yleensä tyytymättömiä keskusteluihin. Esimiehen sitoutumista edistää se, että hän kokee kehityskeskustelut toimivana johtamisen työkaluna. (Aarnikoivu 2016, 100-102.)

Viitalan (2010, 228-229) mukaan erilaisten suoritusten arviointijärjestelmien yleistyminen etenkin suurissa kansainvälisissä organisaatioissa on tuonut haasteita kehityskeskustelukäytäntöihin. Hänen mukaansa suomalaisen organisaatiokulttuuriin ei ole helppoa istuttaa keskustelukäytäntöä, jossa esimiehen valta-asema korostuu ja työntekijä asemoituu objektina. Tässä tilanteessa on vaikea luoda sellaista dialogia, jossa molemmat voisivat luottaa toisiinsa ja löytää yhdessä uusia näkymiä ja suuntia ja inspiraatiota omalle kehittymiselleen. Hänen mukaansa suoriutumisen puhuminen on osa kehityskeskustelua, mutta sen ei tarvitsisi olla amerikkalaiseen tapaan käsiteltävä numeroarviointi. Dialogimainen kehityskeskustelu voi tarjota mahdollisuuden rakentaa yhteistä näkemystä organisaation kehittymisestä sekä strategisista mahdollisuuksista. Viitalan mukaan kehityskeskustelut toimivat parhaimmillaan niin organisaatiota, työtä, työyhteisöä ja omaa itseään koskevan ymmärryksen avartajana niin esimiehen kun työntekijänkin kohdalla.

4.4 Osaamisen kehittäminen kehityskeskusteluissa

Viitalan (2010, 226) mukaan kehityskeskustelut ovat esimiehelle keskeinen ja konkreettinen työväline osaamisen johtamiseen. Kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä organisaation, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Aiemmin mainitun MEADOW-kyselyn mukaan työnantajien näkemyksen mukaan kehityskeskustelujen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä on suuri. Lähiesihenkilön rooli ja tuki osaamisen kehittämisessä

on tärkeää. Tämä nähtiin oleellisena etenkin niiden työntekijöiden kohdalla, joilla oli negatiivisia kokemuksia kouluttautumisesta ja oppimisesta. Kannustava esihenkilö nähtiin tärkeänä tukena jatkuvan oppimisen edistämiseksi. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2023, 44.)

Viitalan (2010, 219) mukaan kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus oppimista tukevalle keskustelulle. Olennaista on hänen mukaansa reflektointi, jossa luodaan kiintopisteitä osaamisen ja suoriutumisen kehittämiseksi. Osaamista ja sen kehittämistä tulisi tarkastella kehityskeskusteluissa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen asia tarkastellaan nykyisen työtehtävän kautta. Toinen näkökulma on tulevaisuuden muutokset ja niiden aiheuttamat osaamistarpeet. Osaamisen kehittämisen avuksi voidaan laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelmaa varten tulisi arvioida osaamisen nykytila, vahvuudet ja kehityskohteet. Suunnitelmaan on hyvä kerätä kehittämistavoitteet ja toteutettavat toimenpiteet aikatauluineen. Suunnitelmaa tehtäessä tulisi pohtia, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen vaatii ja mikä on osaamisen taso tällä hetkellä. (Aarnikoivu 2016, 131-132.) Kehityskeskustelussa tulisi selvittää myös se, onko työntekijällä jotain sellaista osaamista, mitä hän ei nykyisessä työssään voi hyödyntää ja etsiä niille hyödyntämismahdollisuuksia (Viitala 2013, 188).

5 Kehittämistyön toteutus

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää näkemyksiä nykyisistä kehityskeskusteluista sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä ja näiden näkemysten sekä teorian pohjalta kehittää Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessia kiinnittämällä huomiota osaamisen johtamiseen.

5.1 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe oli kyselyn toteuttaminen Nuorisotutkimusseuran henkilöstölle maaliskuun alussa 2023. Kyselylomake tehtiin Webropol-työkalulla. Webropol on nettipohjainen kyselytutkimustyökalu. Kysely oli auki kaksi viikkoa ja linkki kyselyyn lähetettiin kaikille Nuorisotutkimusseuran vakituisille työntekijöille, joita oli maaliskuussa 2023 yhteensä 22. Kyselyä ei lähetetty esihenkilöasemassa oleville. Kyselyyn osallistujille kerrottiin opinnäytetyön aihe ja että tavoitteena on kehittää organisaation kehityskeskusteluprosessia osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osallistujille kerrottiin, että kyselyyn vastataan anonyymisti. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Mikään kysymyksistä ei ollut pakollinen eli yhden tai useamman kysymyksen pystyi halutessaan ohittamaan.

Kun kysely oli ollut auki noin viikon verran, lähetettiin vielä muistutusviesti. Vastaus saatiin 12 työntekijältä. Vastausprosentiksi muodostui näin 55%. Tulosten analysoinnissa käytettiin Webropolin tarjoamia raportteja. Webropol tuottaa valmiita raportteja, joita voi käsitellä joko ohjelmassa tai siirtää Exceliin. Tässä tapauksessa raportit siirrettiin Exceliin. Sen lisäksi käytettiin Webropolin tarjoamia vastausten vertailu- ja suodatusmahdollisuuksia, joiden avulla vastauksia analysoitiin.

Seuraavassa vaiheessa toteutettiin haastattelu kaikille niille esihenkilöasemassa oleville, jotka olivat käyneet kehityskeskusteluja.

Haastateltavia oli kolme. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2023 lopulla ja huhtikuun 2023 alussa. Haastattelut käytiin Teamsilla ja ne tallennettiin sekä litteroitiin tarkempaa analyysia varten. Litterointi tehtiin sanatarkasti eli siihen sisällytettiin kaikki puhe jättämättä mitään pois. Vastaukset analysoitiin teemoittelemalla. Haastatteluaineistosta haettiin eri teemoja tietyillä hakusanoilla.

Tutkimusosuuden lopuksi järjestettiin toukokuun 2023 alussa lyhyt keskustelutilaisuus esihenkilöiden kesken. Keskustelutilaisuudessa esiteltiin kahden ensimmäisen vaiheen tulokset sekä niiden pohjalta syntyneet kehittämissuositukset. Keskustelutilaisuudessa esihenkilöt kommentoivat näitä ehdotuksia sekä pohtivat yhdessä sitä, miten kehittämissuositukset voidaan ottaa osaksi organisaation johtamisjärjestelmää.

5.2 Henkilöstökysely

Henkilöstölle suunnatussa kyselylomakkeessa oli yhteensä kuusi kysymystä. Aluksi kysyttiin työntekijän työsuhteen pituutta. Toiseksi kysyttiin sitä, onko vastaaja käynyt kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana. Kolmas kysymys koski kehityskeskusteluun valmistautumista. Vastaajilta kysyttiin, valmistautuvatko he kehityskeskusteluun esimerkiksi tutustumalla kehityskeskustelulomakkeeseen. Neljänneksi kysyttiin vastaajien mielipidettä siihen, onko nykyinen aikaväli kehityskeskusteluille heidän mielestään hyvä.

Viidentenä kohtana esitettiin 11 väittämää kehityskeskusteluista, joihin vastattiin asteikolla 1-5. Asteikolla 1 oli täysin eri mieltä, 2 oli jokseenkin eri mieltä, 3 oli en osaa sanoa, 4 oli jokseenkin samaa mieltä, 5 oli täysin samaa mieltä.

Kuudentena ja viimeisenä kohtana oli avoin kysymys: Miten kehittäisit Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessia?

Vastaajista 50% oli työskennellyt Nuorisotutkimusseurassa yli 8 vuotta, 25% vastaajista oli työskennellyt 3-5 vuotta ja loput 25% alle kaksi vuotta. Vastaajista 58,4% oli käynyt kehityskeskustelun esihenkilönsä kanssa viimeisen vuoden aikana. 41,6% ei ollut käynyt keskustelua vuoden sisällä. Suurin osa (75%

vastaajista) vastasi valmistautuvana kehityskeskusteluun jollain tavalla. Lähes kaikkien (92% vastaajista) mielestä kehityskeskustelujen käyminen kerran vuodessa on hyvä aikaväli.

Kehityskeskusteluja koskeviin väittämiin vastasi 11 vastaajaa.

Kehityskeskustelujen ilmapiiri koettiin luottamukselliseksi ja avoimeksi ja vastaajat kokivat, että kehityskeskusteluissa oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun. Vastaajista 54,5% vastasi väittämään ”Kehityskeskustelujen ilmapiiri on luottamuksellinen” täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 27,3%. Vastaajista 45,4% vastasi väittämään ”Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus vapaaseen keskusteluun” täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 36,4%. Väittämään ”Kehityskeskustelujen ilmapiiri on avoin” vastasi 45,4% täysin samaa mieltä ja 27,3% jokseenkin samaa mieltä.

Kehityskeskustelulomakkeesta oli väittämä ”Kehityskeskusteluissa käytetty lomake tukee ja ohjaa keskustelua”. Tähän vastattiin eniten en osaa sanoa (36,3%). Jokseenkin samaa mieltä oli 27,3% ja täysin samaa mieltä 18,2%.

Suurin osa vastaajista koki tulleen kuulluksi kehityskeskusteluissa. Väittämän ”Koen tulleen kuulluksi kehityskeskusteluissa” kanssa täysin samaa mieltä oli 36,4% ja jokseenkin samaa mieltä 36,3%. Vastaajat näkivät kehityskeskustelut pääsääntöisesti hyödyllisiksi oman työnsä kannalta. Väittämään ”Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä työni kannalta” vastasi täysin samaa mieltä 18,2%, jokseenkin samaa mieltä 45,4%. En osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi 36,4%

Kysyttäessä työstä saadusta palautteesta, vastaukset jakaantuivat enemmän. Väittämään ”Saen kehityskeskusteluissa riittävästi palautetta työstäni” vastasi jokseenkin eri mieltä 18,2%, en osaa sanoa 36,3%, jokseenkin samaa mieltä 36,4% ja täysin samaa mieltä 9,1%. Osaamista ja osaamistarpeita selvitettiin väittämällä ”Kehityskeskusteluissa käydään riittävästi läpi osaamistani ja osaamistarpeitani”. Tähän enemmistö (45,4%) vastasi en osaa sanoa -vaihtoehdon. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 36,4%. Väittämä

”Kehityskeskusteluissa käydään riittävästi läpi toimintaympäristöön ja sen tulevaisuuteen liittyviä asioita” aiheutti hajontaa vastauksissa. Jokseenkin eri mieltä oli 36,3%, en osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi 27,3% ja jokseenkin samaa mieltä oli 18,2% ja täysin samaa mieltä 18,2%.

Avoimeen kysymykseen ”Miten kehittäisit Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessia? vastasi kuusi henkilöä. Yhdeksi teemaksi vastauksissa nousi keskustelujen tavoitteet ja seuranta. Keskusteluille kaivattiin selkeämpää seurantaa.

”Jonkinlainen seuranta voisi olla hyvä - jos tavoitteita asetetaan, niin niihin voisi palata ja arvioida toteutumista.”

Muutamassa vastauksessa pohdittiin myös sitä, kuka olisi oikea henkilö käymään keskustelut. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että nuorien tutkijoiden kanssa kehityskeskustelut kävisi hankejohtaja ja toisessa pohdittiin sitä, että nykyisessä mallissa johtajan voi olla vaikea antaa tarkkaa palautetta työstä ja tunnistaa osaamistarpeita, koska johtajalla on paljon johdettavia.

”yksi ja ylimmäinen johtaja ei välttämättä tiedä kovin tarkkaan, mitä kukin työntekijä tekee”

5.3 Esihenkilöiden haastattelut

Esihenkilöiden haastatteluissa oli neljä teemaa. Ensin keskusteltiin yleisesti kehityskeskusteluista. Sitten käytiin läpi nykyistä kehityskeskustelulomaketta sekä kehityskeskustelujen kulkua. Viimeiseksi keskusteltiin osaamisesta ja sen kehittamisestä ja siitä, miten se ilmenee kehityskeskusteluissa.

Haastatellut esihenkilöt kertoivat, että kehityskeskusteluja on käyty pääsääntöisesti kerran vuodessa. Mitään tarkkaa rytmiä tai aikataulutusta ei ole ollut. Haastateltavat toivat esiin myös muita vastaavia keskusteluja työntekijöiden kanssa. Etenkin määräaikaisten ja lyhyissä työsuhteissa olleiden kanssa on pidetty aloitus- ja lopetuskeskusteluja. Haastatteluissa nousi esiin

toive kehityskeskustelujen säännöllisyydestä sekä siitä, että keskusteluiden tavoitteita mietittäisiin yhdessä.

”että siinä olisi tietty säännöllisyys ja tavoitteellisuus, että käydään läpi ja asetetaan tavoitteita”

”Ehdottomasti näitä järjestelmiä olisi todella tärkeä kehittää, että sieltä ei putoa tärkeitä informaatiota.”

Esihenkilöt olivat pyytäneet työntekijöitä täyttämään kehityskeskustelulomakkeen etukäteen. Lomake nähtiin tärkeäksi siinä mielessä, että on joku pohja, minkä perusteella keskustellaan, mutta keskustelun aiheita on ollut myös lomakkeen kysymysten ulkopuolelta.

”Se on tausta, joka johdattaa keskusteluun, mutta sitä ei ole käyty kohta kohdalta läpi. Se orientoi työntekijää kehityskeskusteluun.”

Kaikki haastateltavat näkivät, että ilmapiiri kehityskeskusteluissa on ollut hyvä ja työntekijät puhuvat pääsääntöisesti hyvin avoimesti asioistaan. Keskusteluissa on noussut esiin asioita myös esimerkiksi työntekijän terveydentilasta tai henkilökohtaisista asioista, joilla on voinut olla vaikutusta töiden tekemiseen. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiltä siihen, että aika on varattu heille ja heidän asioidensa käsittelyyn.

”kuuntelen sitten kerrankin jonkun ihmisen kuulumisia ihan kunnolla”

Haastateltavat sanoivat, että kehityskeskusteluille on hyvä varata hyvin aikaa kalenterista, jos keskustelu saattaakin venyä. Yleensä keskustelut olivat kestäneet noin tunnin, mutta useasti pidempäänkin. Esihenkilöt näkivät tärkeänä sen, että keskustelut käydään rauhassa ja tämä pyrittiin ottamaan myös aikataulutuksessa huomioon.

”ihmiset on tienneet, että tää aika on mulle ja ovat käyttäneet sen kunnolla”

Kehityskeskusteluissa keskityttiin lähinnä yksittäisen työntekijän tilanteeseen eikä organisaation asioita tai esimerkiksi toimintaympäristön muutoksia järjestelmällisesti käsitelty. Yhdeltä haastateltavalta nousi toive, että näihin liittyvien huomioiden käsittelylle olisi yhteinen paikka.

”että esihenkilöt kävisi läpi niitä organisaatioon liittyviä huomioita, mitä työntekijöillä on ollut, eihän meillä ole semmoisia ollut”

Viimeisenä teemana oli osaamisen kehittäminen. Tästä puhuttiin sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Haastatellut puhuivat kyllä organisaation tarpeista ja niiden tunnistamisesta, mutta niitä ei ollut juuri käsitelty kehityskeskusteluissa. Niistä keskustelu nähtiin tarpeellisena, mutta ei yksittäisen työntekijän kehityskeskustelun yhteydessä vaan jollain toisella foorumilla.

”Jos me tiedostettaisiin paremmin, että mitä tarpeita organisaatiossa on, niin se pitäisi avata kaikille laajemmin ja kysyä, että onko täällä joku vai tarvitaanko me ulkopuolelta joku täyttämään organisaation tarve.”

Organisaation osaamistarpeiden tunnistaminen nähtiin tärkeänä, koska resurssit ovat rajalliset.

”Ensisijaista olisi saada oikea ihminen tekemään oikeita asioita.”

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että asiantuntijoiden johtamisessa on omat haasteensa.

”Moni asiantuntijatyö on aika erikoistunutta jo, että riittääkö munkaan tietämys riittävästi siihen kannustamiseen tai uuden ehdottamiseen.”

Työntekijän osaamista on käyty läpi kehityskeskusteluissa lähinnä kouluttautumisen kautta ja lyhyemmällä aikavälillä.

”Kyllä niissä enimmäkseen keskitytään seuraavaan ja edelliseen kauteen, että harvemmin sellaista laajempaa näkökulmaa nousee esiin.”

Tutkijauran alussa olevat nostettiin useamman kerran esille kun puhuttiin osaamisen kehittämisestä.

”Tää määräaikaisten porukka, niin siellä on paljon opinto- ja muita toiveita ja toki myös organisaation sisällä sitä kehittymistä.”

”Mä oon antanut heidän aidosti kertoa intresseistään ja motivaatiostaan ja toiveistaan tutkijan uralla. Ja sitten vaan kuulostellut, että onko siinä isossa visiossa mitään sellaista, mitä voitaisiin sisällyttää käynnissä olevaan työhön.”

Osaamisen kehittämisen nähtiin myös kuuluvan suoraan asiantuntijatyöhön ja erityisesti vielä tutkijan työhön.

”Tutkijoilla se oleellisesti liittyy siihen tekemiseen koko ajan, että sitä ei ehkä tarvitse niinkään miettiä erikseen, jos ei ole sitten joku sellainen, että ottaa jonkun ihan uuden tehtäväalueen.”

Osaamisen kehittämisen vastuu on haastattelujen perusteella jäänyt enemmän yksittäisten työntekijöiden vastuulle.

”Sitä, että reflektoi jonkun ihmisen osaamisprofiilia ja sitä, onko siellä jotain olennaisia puutteita, niin ehkä sitä pitäisi käydä sitten enemmän. Kyllä se vähän liikaa on jäänyt ihmisten oman aktiivisuuden varaan.”

5.4 Esihenkilöiden keskustelutilaisuus

Toukokuun 2023 alussa järjestettiin keskustelutilaisuus, johon osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kolme esihenkilöä. Opinnäytetyön tekijä oli laatinut keskustelutilaisuutta varten PowerPoint-esityksen ja hän teki muistiinpanot esityksen jälkeisestä keskustelusta. Esityksessä kerrottiin ensin yleisesti opinnäytetyön tavoitteet ja esiteltiin työn teoriapohjaa. Tämän jälkeen esiteltiin tutkimuksen kulku ja aikataulu. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä esitteli lyhyesti kyselyn ja haastattelun tuloksia. Tuloksia ei esitelty kokonaan, vaan niistä oli valittu oleellimmat havainnot mukaan esitykseen. Lopuksi opinnäytetyön tekijä esitteli tulosten perusteella laatimiaan kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotukset oli jaettu kolmeen osaan:

1. yleistä kehityskeskusteluista
2. kehityskeskustelut osana johtamista
3. osaamisen kehittäminen kehityskeskusteluissa

Nämä kehittämisehdotukset on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa. Esihenkilöt kommentoivat kehittämisehdotuksia sekä pohtivat sitä, miten ne sopivat organisaatioon ja osaksi sen johtamisjärjestelyjä. Kehittämisehdotuksia pidettiin hyvinä ja tarpeellisina. Tilaisuudessa keskusteltiin myös organisaatiossa käynnissä olevasta strategiatyöstä ja siitä, miten se voidaan yhdistää kehityskeskusteluihin. Keskusteluissa sovittiin, että kehityskeskusteluprosessin kehittämistä jatketaan näiden kehittämisehdotusten perusteella esihenkilöimissä, mutta tuloksia sekä kehittämisehdotuksia tullaan esittelemään myös koko henkilöstölle tulevana syksynä.

6 Kehittämistyön tulokset

6.1 Näkemykset nykyisistä kehityskeskusteluista

Sekä työntekijät että esihenkilöt pitivät nykyistä aikataulua eli kerran vuodessa toistuvaa kehityskeskustelua hyvänä aikavälinä. Aikatauluun toivottiin kuitenkin tarkennuksia esihenkilöiden vastauksissa. Molemmat ryhmät valmistautuivat kehityskeskusteluun etukäteen jollain tavalla. Kehityskeskustelulomakkeeseen suhtauduttiin varsin neutraalisti. Se oli täytetty etukäteen ja se nähtiin pohjana, minkä perusteella on hyvä ja helppo keskustella, mutta keskustelua käytiin myös lomakkeen ulkopuolelta.

Molemmat ryhmät kokivat, että kehityskeskusteluissa oli mahdollisuus avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Työntekijät kokivat tulleeensa kuulluiksi keskusteluissa ja esihenkilöiden vastaukset tukivat tätä. Työntekijät näkivät, että kehityskeskusteluista on hyötyä heidän työnsä kannalta. Esihenkilöt olivat myös haastatteluissa sitä mieltä, että vaikuttaa siltä, että työntekijät ovat tyytyväisiä, kun heidän asioidensa käsittelyyn on varattu hyvin aikaa. Molemmissa ryhmissä nousi esille se, että keskusteluille tarvittaisiin selkeämpiä tavoitteita ja seurantaa. Tavoitteita tulisi asettaa ja niihin sitten palata seuraavalla kerralla. Dokumentointia tulisi myös kehittää tätä ajatellen.

Asia, joka nousi esiin useammassa vastauksessa, oli kysymys siitä, kuka ylipäätään on oikea henkilö käymään keskusteluja. Työntekijöiden vastauksissa nousi esiin se, että virallinen esihenkilö ei välttämättä tiedä kunkin työntekijän suorituksista riittävästi ja joku vastaaja toivoi, että kehityskeskustelut kävisi hankejohtaja. Esihenkilöiden vastauksissa taas pohdittiin sitä, riittääkö oma tietämys työntekijöiden työtehtävistä tukemaan ja kannustamaan heitä työtehtävissään.

Osaamisen kehittämisestä kysyttiin sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä. Osaamista oli käyty läpi lähinnä yksittäisten koulutusten kautta ja lyhyemmällä aikavälillä. Osaamiseen liittyvään väittämään ("Kehityskeskusteluissa käydään riittävästi läpi osaamistani ja osaamistarpeitani") suurin osa henkilöstöstä

vastasi en osaa sanoa. Osaamiseen kehittämiseen liittyy olennaisesti toimintaympäristön ymmärtäminen ja tulevaisuuden muutosten tunnistaminen. Näitä asioita ei käsitelty kehityskeskusteluissa juuri mitenkään eikä niille ole myöskään omaa kohtaansa kehityskeskustelulomakkeella. Esihenkilöt näkivät kyllä osaamistarpeiden tunnistamisen tärkeänä organisaation kannalta. Uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden kanssa oli keskusteltu enemmän heidän uratoiveistaan ja intresseistään. Osaamisen kehittämisen nähtiin myös kuuluvan suoraan tutkijoiden työnkuvaan. Organisaation näkökulmasta näitä asioita ei kuitenkaan ollut käsitelty eikä työntekijöille ollut laadittu osaamisen kehityssuunnitelmia.

6.2 Tuloksista nousseet kehittämistarpeet

Kehityskeskustelujen nykyinen aikaväli eli kerran vuodessa näyttäisi olevan toimiva käytäntö. Sen sijaan olisi hyvä pohtia, että tulisiko kaikki organisaation kehityskeskustelut pitää jonain tiettyinä ajankohtana esimerkiksi syksyllä. Ennen tätä esihenkilöt voisivat keskustella tulevista kehityskeskusteluista keskenään ja miettiä kyseisen vuoden painotuksia organisaation näkökulmasta.

Kehityskeskustelujen jälkeen esihenkilöt voisivat yhdessä käydä läpi käydyt kehityskeskustelut ja keskustella etenkin organisaatioon liittyvistä asioista, joita kehityskeskusteluissa on noussut esille. Kehityskeskusteluista voidaan myös yleisesti tiedottaa henkilöstölle ja kertoa niiden tavoitteista ja siitä, miksi niitä järjestetään. Jotta henkilöstö saadaan motivoitua keskusteluihin, tulee viestintään ja vuorovaikutukseen kiinnittää erityisesti huomiota. Vuorovaikutusta voidaan tehostaa esimerkiksi keskustelemalla työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluiden tavoitteista ja siitä, mitkä asiat tekevät hyvän kehityskeskustelun (Lindholm ym. 2012, 62).

Kehityskeskustelujen yhteisöä vahvistava vaikutus on hyvä muistaa. Ne ovat myös tärkeä paikka strategiaviestinnälle. Nuorisotutkimusseurassa ollaan parhaillaan laatimassa uutta strategiaa. Kun uutta strategiaa aletaan jalkauttamaan, olisi kehityskeskustelujen osuus tässä työssä otettava huomioon. Kupiaksen ym. (2014, 89) mukaan työ alkaa siitä, että selvitetään,

mitä erityistä osaamista strategia edellyttää henkilöstöltä ja tätä osaamista kartoitetaan sitten jokaisen työntekijän kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu on myös työntekijälle hyvä paikka pohtia strategian merkitystä oman työnsä kautta (Pälli & Vaara 2013, 55).

Kehityskeskustelut koettiin sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta paikaksi, missä avoin vuorovaikutus onnistuu. Tähän on syytä kiinnittää huomiota jatkossakin ja muistaa, että onnistunut dialogi ei synny itsestään. Dialogisen johtamisen perusajatuksia ovat tasapuolisuus, kuunteleminen ja kuuntelemisen osoittaminen sekä yhteiseen ymmärtämiseen pyrkiminen (Pälli & Vaara 2013, 56). Dialogiin tarvitaan myös luottamusta (Wink 2007, 218). Kehityskeskustelun tulee jatkossakin olla paikka, missä työntekijää kuunnellaan ja hänelle annetaan aikaa ja tilaa. Esihenkilön tulee myös itse osallistua aktiivisesti keskusteluun ja esittää yhteenvetoja ja varmistaa, että asioista on syntynyt yhteisymmärrys. Keskustelujen tulokset tulee dokumentoida hyvin.

Organisaatiossa tulisi yhteisesti pohtia sitä, kuka ylipäätään on oikea henkilö käymään kehityskeskusteluja. Tämä keskustelu liittyy laajempaan keskusteluun johtamisjärjestelyistä ja siitä, mitä virallisen esihenkilön tai mitä hankejohtajan työnkuvaan kuuluu. Jos keskustelut käydään edelleen virallisen esihenkilön toimesta, tulisi hänellä olla riittävä tieto työntekijän työnkuvasta ja suorituksista. Keeganin ja den Hartogin (2019, 231-234) mukaan organisaatioissa, joiden työ perustuu projekteihin (project-based organisations), projektinjohtajan rooli kehityskeskusteluissa tulisi huomioida paremmin. Projektinjohtajalla on vastuu projektin läpiviennistä ja heillä on yleensä paras käsitys työntekijän suoriutumisesta, mutta heillä ei yleensä ole virallista esihenkilön roolia. Heidän mukaansa tällaisissa organisaatioissa työntekijän rooli korostuu ja tämä voi johtaa siihen, että työntekijät voivat halutessaan ohjata kehityskeskustelua ja jättää esimerkiksi tiettyjä asioita kertomatta. Tämä onnistuu, jos virallinen esihenkilö on "kaukana" eikä tällä ole tarkkaa kuvaa työntekijän työn sisällöstä tai työsuorituksista. Toisaalta projektinjohtajakin näkee työntekijän suorituksen vain oman projektinsa osalta ja jos työntekijä työskentelee useammassa

projektissa, ei tälläkään ole kokonaiskuvaava työntekijän työsuorituksista. Nämä asiat tulisi huomioida, kun johtamisjärjestelyitä pohditaan.

Osaamisen kehittäminen olisi hyvä ottaa laajemmin osaksi kehityskeskusteluprosessia. Osaamisen johtamisen tulisi olla osa säännöllistä johtamistyötä ja kehityskeskustelut ovat esihenkilölle yksi hyvä työväline tässä työssä. Kehityskeskustelut tukevat säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Viitalan (2013, 187) mukaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskustelujen etu on se, että henkilön kehityssuunnitelmat syntyvät yhteisen keskustelun pohjalta. Hänen mukaansa kehityssuunnitelmaa varten olisi hyvä pohtia sitä, miten työntekijä sitoutuu kehittämään osaamistaan tulevana vuonna ja myös sitä, miten organisaatio tukee häntä tässä työssä. Kehittämissuunnitelmaa varten tulee myös sopia se, miten kehittymistä seurataan. Esihenkilöiden on myös hyvä ymmärtää oma roolinsa työntekijöiden tukena. Kannustava esihenkilö voi olla tärkeä tuki jatkuvan oppimisen edistämiseksi (Lyly-Yrjänäinen ym. 2023, 44).

Työntekijöiden eri uravaiheet on hyvä ottaa huomioon jo suunniteltaessa kehityskeskusteluja. Hollywoodin ym. (2020, 1008-1009) mukaan akateemisen uransa alkuvaiheessa (early career academics) olevien kohdalla tulisi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että työntekijälle tehdään alussa selkeä suunnitelma, jossa hänelle määritellään selkeät saavutettavissa olevat tavoitteet ja hänelle annetaan rakentavaa palautetta hänen työstään. Työntekijöiden juurtumista edesauttaa myös vanhempien työntekijöiden mentorointi sekä kollegiaalinen ja tukea antava työympäristö.

Aiemmin mainittujen tutkimusten mukaan eniten osaamistaan kehittävät yleensä toimihenkilöasemassa olevat ja korkeasti koulutetut.

Nuorisotutkimusseuran työntekijöistä valtaosa kuuluu näihin ryhmiin.

Määräaikaisten työntekijöiden on myös todettu kehittävänsä osaamistaan enemmän. Tämä selittyy yleensä sillä, että he ovat uudempia työntekijöitä ja heillä on enemmän opittavaa ja kehitettävää. Tämä näkyi myös esihenkilöiden haastatteluissa. Uransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden kanssa keskusteltiin enemmän kehittymisestä ja osaamisen kehittämisestä. Tätä

keskustelua tulisi kuitenkin käydä kaikkien työntekijöiden kanssa. Aiemmin mainittujen tutkimusten mukaan myös ikääntyvien työntekijöiden näkemys itsensä kehittämisestä on verrattain positiivinen. Esihenkilöiden haastattelujen perusteella vakituisten ja työelämässä pidempään olleiden osaamisen kehittäminen on kuitenkin selvästi enemmän heidän omalla vastuullaan. Työntekijällä on toki oma vastuunsa asiassa, mutta on muistettava kuitenkin johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä. Vaikka tänä päivänä työyhteisöissä korostetaan enemmän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta, johtajan rooli oppimisen ja osaamisen ohjaajana organisaatioissa on kuitenkin merkittävä (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18).

Haastattelujen perusteella määräaikaisten työntekijöiden kanssa kyllä keskusteltiin osaamisen kehittämisestä, mutta ensisijaisesti heidän oman urapolkunsa näkökulmasta. Hollywoodin ym. (2020, 1007) mukaan määräaikaisten työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa se, miten pitkä työsuhde heillä on ja miten epävarma sen jatko on. Osaamisen kehittämistä tarkastellaankin silloin enemmän oman uran kannalta kun organisaation kannalta. Onkin hyvä tiedostaa, että mitä varmemmaksi työntekijä kokee työsuhteensa sitä enemmän hänellä on optimismia uransa suhteen ja vähemmän suunnitelmia vaihtaa alaa tai työpaikkaa.

Aiemmin mainittu psykologinen työsopimus ja sen merkitys on hyvä huomioida, kun osaamisen kehittämistä kehityskeskusteluissa tarkastellaan. Psykologinen sopimus sisältää sekä työntekijän että työnantajan odotukset työsuhteelta. Työntekijä voi olettaa, että organisaatiossa halutaan panostaa hänen osaamiseensa ja työnantaja taas luottaa siihen, että työntekijä on valmis kehittämään osaamistaan ja luo puitteet tälle. Harringtonin ja Leen (2015, 228) tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen täytyminen vaikuttaa selvästi ja positiivisesti siihen, miten työntekijät suhtautuvat kehityskeskusteluihin ja niissä tehtyihin työsuoritusten arviointeihin. Niin psykologisen sopimuksen täytyminenkin kuin ylipäätään osaamisen kehittäminen edellyttääkin sitä, että organisaatiossa on keskustelua tukeva kulttuuri ja sellainen ympäristö, joka

tukee uuden oppimista. Nämä asiat on syytä pitää mielessä kehityskeskusteluja käytäessä.

6.3 Kehittämisehdotukset

Tämän työn tavoitteena oli Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessin kehittäminen lisäämällä painotusta osaamisen kehittämiseen. Seuraavaksi esitellään kehittämisehdotukset, jotka ovat syntyneet teoreettisen viitekehyksen sekä henkilöstökyselyn tulosten, esihenkilöiden haastattelujen ja esihenkilötiimin keskustelutilaisuuden perusteella. Kehittämisehdotukset on jaettu kolmeen osaan.

6.3.1 Kehityskeskustelujen kehittäminen yleisesti

Organisaation kaikki kehityskeskustelut olisi hyvä ajoittaa tiettyyn ajankohtaan esimerkiksi syksylle. Ennen tätä esihenkilöt voivat yhdessä valmistautua keskusteluihin. Henkilöstölle on myös hyvä kerran vuodessa kertoa, miksi kehityskeskusteluja pidetään ja mikä niiden tavoite on. Kehityskeskustelujen jälkeen esihenkilöt voivat käydä kehityskeskustelujen tulokset yhdessä läpi. Vuosittain voidaan myös miettiä kunkin vuoden kehityskeskusteluille teema tai painotus riippuen organisaation tarpeista.

Kehityskeskustelujen dokumentointia ja seuranta olisi hyvä kehittää. Jokaisen työntekijän kehityskeskustelulle on hyvä miettiä tavoitteet ja sopia tavoitteiden toteutumisen seurannasta yhdessä työntekijän kanssa.

Kehityskeskustelulomake on edelleen hyvä pohja keskustelulle ja se auttaa keskustelun dokumentointia. Lomakkeen sisältöä on hyvä kuitenkin tarkastella vuosittain.

6.3.2 Kehityskeskustelut osana johtamista

Johtamisjärjestelyjä mietittäessä olisi hyvä miettiä sitä, kuka kehityskeskustelut käy työntekijän kanssa. Tämä keskustelu liittyy laajempaan keskusteluun organisaation johtamisjärjestelyistä. Jos virallinen esihenkilö edelleen käy kaikki keskustelut, tulee hänellä olla riittävä tieto työntekijän työnkuvasta ja suorituksista. Ennen kehityskeskustelua hänen on hyvä keskustella työntekijän lähiesihenkilön tai hankejohtajan kanssa työntekijän työstä. Jos työntekijä työskentelee useammassa hankkeessa, on entistä tärkeämpää, että virallisella esihenkilöllä on selkeä kokonaiskuva hänen työstään.

Organisaation uuden strategian jalkauttamisessa olisi hyvä ottaa huomioon kehityskeskustelujen osuus strategiaviestinnässä. Osaamisen kehittäminen on hyvä ottaa osaksi strategiaprosessia. Organisaation johdon on selvitettävä, mitä osaamista uusi strategia edellyttää organisaatiolta ja työntekijöiltä. Tätä osaamista voidaan kartoittaa jokaisen työntekijän kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka avata työntekijälle hänen rooliaan strategiassa. Esihenkilöiden on hyvä ottaa strategianäkökulma mukaan silloin kun he yhdessä suunnittelevat kehityskeskustelujen sisältöä.

6.3.3 Osaamisen kehittäminen kehityskeskusteluissa

Organisaation kehityskeskusteluihin olisi hyvä ottaa mukaan laajempi osaamisen kehittämisen näkökulma. Osaamisen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon työntekijän työsuhteen luonne ja pituus sekä se, missä vaiheessa työuraa hän on. Kaikissa työuran vaiheissa olevien työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tärkeää.

Kehityskeskusteluissa tulisi tarkastella tulevaisuutta sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman lisääminen osaksi kehityskeskustelua palvelisi tätä. Kehittämissuunnitelma voi olla vapaamuotoinen, mutta suunnitelman sisältö tulee kirjata ylös ja siihen tulee palata tulevissa kehityskeskusteluissa. Kehittämissuunnitelma syntyy

yhteisen keskustelun tuloksena ja tärkeää on, että molemmat osapuolet sitoutuvat siihen. Kehittämissuunnitelmassa arvioidaan osaamisen nykytila ja mahdolliset kehityskohteet. Tässä kohtaa voidaan miettiä mahdollisia koulutuksia ja kursseja tai muita tapoja hankkia lisää osaamista nykyisen työtehtävän hoitamiseen. Kehittämissuunnitelmassa tulee tarkastella myös tulevaisuutta ja sen tuomia muutoksia ja osaamistarpeita. Osaamistarpeiden määrittelyssä ja osaamisen ohjaamisessa johtajalla on isompi rooli.

7 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli kehittää Nuorisotutkimusseura ry:n kehityskeskusteluprosessia kiinnittämällä huomiota osaamisen johtamiseen. Tutkimusosuuden tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksistä nykyisistä kehityskeskusteluista sekä niissä tapahtuvasta osaamisen johtamisesta. Tulosten perusteella laadittiin organisaatiolle kehittämisehdotuksia sekä tuotettiin tietoa kehityskeskusteluissa tapahtuvasta osaamisen johtamisesta.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin osaamisen johtamista sekä kehityskeskustelujen periaatteita ja osaamisen kehittämistä kehityskeskusteluissa. Työn päätutkimuskysymys oli: Miten Nuorisotutkimusseuran kehityskeskusteluprosessia tulisi kehittää osaamisen johtamisen näkökulmasta?

7.1 Tutkimusmenetelmien arviointi

Kehittämistyön ensimmäisessä osassa henkilöstölle toteutettiin kysely. Kyselymenetelmä valittiin sen helppouden ja nopeuden sekä hyödynnettävyyden takia. Kysely tehtiin tutkimuksen alussa ja siitä saatuja tuloksia hyödynnettiin seuraavissa vaiheissa. Kyselylomakkeen kysymykset sekä vastausvaihtoehdot käytiin läpi sekä opinnäytetyön ohjaajan että työpaikkaohjaajan kanssa ennen kyselyn toteutusta. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli kaikille vapaaehtoista. Kyselylomake sopi tutkimuksen tähän kohtaan, mutta on muistettava, että kyselytutkimuksessa on myös heikkouksia. Hirsjärven ym. (2014, 195) mukaan aineisto voidaan nähdä pinnallisena ja sen teoreettinen arvo vaatimattomana. Kyselytutkimuksissa on myös usein iso kato eli vastaamattomuus nousee suureksi. Henkilöstölle suunnatun kyselyn vastausprosentti oli 55%. Vastauksia olisi ollut hyvä olla enemmänkin, mutta tällä määrällä saatiin kuitenkin varsin kattava kuva henkilöstön näkemyksistä.

Kyselyn tulosten analysointi oli nopeaa ja varsin helppoa valmiin ohjelman ansiosta ja tuloksia pystyi hyvin hyödyntämään tulevissa vaiheissa.

Kyselylomakkeella painotettiin monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä oli yksi. Strukturoiduissa eli vaihtoehtollisissa kysymyksissä vaarana on vastauksista saatu virheellinen tieto, jos vastausvaihtoehdot eivät ole riittävät. Jokaiseen monivalintakysymykseen lisätiinkin tästä syystä en osaa sanoa - vastaus. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada tarkempaa tietoa, mutta erilaisia vastauksia tulee paljon ja jatkokäsittely vie näin enemmän aikaa. (Kananen 2012, 125.) Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 12 henkilöä ja avoimeen kysymykseen oli vastannut kuusi henkilöä. Näiden vastausten käsittely oli varsin nopeaa.

Työn toisessa osassa toteutettiin esihenkilöille suunnatut teemahaastattelut. Organisaatiossa on tällä hetkellä neljä esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä. Opinnäytetyön tekijä on yksi heistä. Haastattelut toteutettiin siis kolmen muun esihenkilön kanssa. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teamsin välityksellä. Teamsin avulla haastattelut voitiin tallentaa ja tallennetta hyödyntää litteroinnissa. Organisaatiossa käytetään paljon Teamsia sekä pienemmissä että isommissa kokouksissa. Sen käyttö on tuttua ja se oli näin myös hyvä väline etähaastattelujen tekemiseen. Haastatteluissa oli koko ajan videoyhteys päällä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, mutta keskustelua syntyi myös jonkin verran teemojen ulkopuolelta. Opinnäytetyön tekijä on haastateltavien kollega ja tämä tuli huomioida haastattelutilanteessa. Opinnäytetyön tekijä ei tuonut omia näkemyksiään asioista esille, vaan keskittyi haastatteluun. Haastattelijan ja haastateltavan roolit pysyivät jokaisessa haastattelussa selkeinä.

Tutkimusosuuden lopussa järjestetty keskustelutilaisuus esihenkilöiden kesken oli varsin onnistunut. Keskustelutilaisuus oli valitettavasti melko lyhyt, mutta aihe oli esihenkilöille jo haastattelujen osalta tuttu. Tilaisuuden alussa ollut alustus sekä siitä syntynyt keskustelu tuki myös opinnäytetyön tavoitetta lisätä esihenkilöiden tietämystä osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä kehityskeskusteluissa. Tämä työ jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin.

Esihenkilötiimissä sovittiin, että aiheen käsittelyä jatketaan tulevilla tapaamisissa ja kehittämis ehdotukset huomioidaan jo seuraavissa kehityskeskusteluissa.

7.2 Kehittämistyön arviointi

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta.

Sen lisäksi, että tieto on todenmukaista, sen tulee olla myös hyödyllistä.

Kehittämistoiminnassa toimijoiden sitoutuminen vaikuttaa myös luotettavuuteen.

(Toikko & Rantanen 2009, 121-124.) Tässä työssä syntynyt tieto voidaan näillä

perusteilla määritellä luotettavaksi. Tutkimuksen eri vaiheissa saatu tieto oli

käyttökelpoista. Sitä hyödynnettiin sekä tutkimuksen eri vaiheissa että työssä

syntyneissä kehittämis ehdotuksissa. Tietoa voidaan organisaatiossa hyödyntää

myös kehittämistyön jälkeen. Toimijoiden sitoutuminen näkyi esihenkilöiden

osallistumisessa opinnäytetyön eri vaiheissa. He osallistuivat työn aiheen

suunnitteluun, haastatteluihin sekä loppukeskusteluun. Esihenkilöt ovat myös

hyvin sitoutuneita jatkamaan tämän aiheen parissa sekä ottamaan työssä

ehdotetut kehittämis ehdotukset osaksi työtään.

Kehittämistyön tutkimuskysymys oli: Miten Nuorisotutkimusseuran

kehityskeskusteluprosessia tulisi kehittää osaamisen johtamisen näkökulmasta?

Tähän kysymykseen saatiin varsin kattavat vastaukset tässä työssä. Työn

teoriaosuudesta saatiin hyvä pohja kehittämis työlle ja tutkimusosuudessa

selvitettiin sekä osaamisen johtamisen että kehityskeskusteluprosessin nykytila

ja kehityskohteet. Kehittämistyön tuloksena syntyneet kehittämis ehdotukset on

jo kertaalleen esitelty esihenkilötiimille. Niiden läpikäyntiä jatketaan sekä

kyseisessä tiimissä että myöhemmin koko henkilöstön kanssa.

Kehittämis ehdotukset on myös viety tiedoksi organisaation strategiatyöstä

vastaaville. Näitä kehittämis ehdotuksia voidaan jo hyödyntää syksyllä 2023

käytävissä kehityskeskusteluissa.

Tämän opinnäytetyön tekemisessä haastavinta oli työlle asetettu aikataulu. Opinnäytetyösuunnitelmaa tehtäessä koko työlle varattiin aikaa noin neljä kuukautta. Aikataulussa pysyttiin, mutta etenkin tutkimusosuudelle ja tulosten analysoinnille olisi voinut varata enemmän aikaa. Esihenkilöiden keskustelutilaisuus oli erittäin hyödyllinen ja toinen vastaava tilaisuus aiemmassa vaiheessa olisi voinut palvella työn etenemistä ja tulosten läpikäyntiä. Keskustelut työpaikkaohjaajan sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa olivat erittäin hyödyllisiä ja veivät työtä aina selvästi eteenpäin. Kaikki työssä mukana olleet osapuolet osallistuivatkin työhön erittäin sitoutuneesti ja edistivät omalta osaltaan työn loppuun saattamista.

7.3 Kehittämistyön jatkokehitys

Asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara on nyt ja tulevaisuudessakin siellä työskentelevät ihmiset. Vaikka asiantuntijatyötä tekevät ovat itseohjautuvia ja ottavat vastuuta omasta osaamisestaan, on johtamisen rooli osaamisen kehittämisessä kuitenkin muistettava. Osaamisen johtamisen tulisi olla osa jokaisen asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän johtajan työtä. Kehityskeskustelut ovat tärkeä työväline tässä työssä. Näitä prosesseja on syytä tarkastella tulevaisuudessakin. Niin osaamisen johtaminen kuin kehityskeskustelut vaativat säännöllistä kehittämistä ja näitä prosesseja on hyvä arvioida yhdessä.

Tässä työssä esitettyjä kehittämissuhteita on tarkoitus käsitellä esihenkilötiimissä ennen seuraavia kehityskeskusteluja. Kehittämistyötä on myös tarkoitus esitellä koko henkilöstölle tulevan vuoden aikana. Kun osaamisen kehittäminen saadaan Nuorisotutkimusseurassa selkeämmäksi osaksi organisaation johtamista ja yhdeksi osaksi kehityskeskusteluprosessia, olisi parin vuoden jälkeen hyvä selvittää sekä henkilöstön että esihenkilöiden kokemuksia asiasta. Kehityskeskusteluprosessin kehitystyötä voidaan jatkaa näiden tulosten perusteella. Opinnäytetyön eri vaiheissa näkyi selvästi se, miten organisaatiossa arvostetaan osaamista ja näihin asioihin panostaminen jatkuu varmasti tulevaisuudessakin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Autio, V.M.; Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO.

Collin, K.; Lemmetty, S.; Jaakkola, M. & Keronen, S. 2023. Lähijohtaminen kestävä oppimisen edistäjänä työelämässä (JoKo). Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 19.2.2023. <https://doi.org/10.17011/jyureports/2023/18>

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Viitattu 18.2.2023. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>

Haapakorpi, A. 2020. Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? Työelämän tutkimus 18(1)/2020. 63-67. Viitattu 19.2.2023. <https://doi.org/10.37455/tt.90573>

Harrington, J.R. & Lee, J.H. 2015. What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. Public Personnel Management 2015, 44:2, 214-238. Viitattu 22.4.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0091026014564071>

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hallinnon tutkimus 4/2022, 278-292. Viitattu 27.3.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hollywood, A.; McCarthy, D.; Spencely, C. & Winstone, N. 2020. Overwhelmed at first: the experience of career development in early career academics. *Journal of Further and Higher Education*, 44:7, 998-1012. Viitattu 22.4.2023. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1636213>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. *Hallintotiede*. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 19.2.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hörkkö, E.; Silvennoinen, H. & Järvinen, T. 2022. Työssä oppimisen mahdollisuudet ja työelämän luottamus palkansaajien kokemina Suomessa vuosina 2004-2016. *Työelämän tutkimus* 3/2022. Viitattu 19.2.2023. <https://doi.org/10.37455/tt.102922>

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keegan, A., & den Hartog, D. 2019. Doing it for themselves? Performance appraisal in project-based organisations, the role of employees, and challenges to theory. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 217-237. Viitattu 22.4.2023. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12216>

Kultalahti, S. & Viitala, R. 2015. Generation Y – challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 No. 1, 101-114. Viitattu 1.5.2023. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1108/JMP-08-2014-0230>

Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Lindholm, T.; Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Lyly-Yrjänäinen, M; Selander K. & Alasoini T. 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot on tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.3.2023.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146293/TTL-978-952-391-094-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marttila, K.; Niemi, J.; Talvitie, S.; Almalla, R. & Maikola, J. Organisaation osaaminen. Teoksessa: Putkonen, A (toim.). 2013. Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 69. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 6-10. Viitattu 26.3.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163424.pdf>

Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea. 2021. Sitran selvityksiä 199. Viitattu 19.2.2023.

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/12/sitra-milla-suosituksilla.pdf>

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Viitattu 18.2.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. 2020. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Viitattu 26.3.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Osaamisen johtaminen - yrityksissä ja organisaatioissa. 2014. SEFE:n raportteja 1/2014. SEFE ry ja Onway Oy. Viitattu 18.2.2023. <http://docplayer.fi/800331-Osaamisen-johtaminen-yrityksissa-ja-organisaatioissa.html>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pälli, P. & Vaara E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Viitattu 20.2.2023.

<https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2013. Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikailla yliopistotyöntekijöillä. Työelämän tutkimus 2013, 11:1. 1-18. Viitattu 22.4.2023.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87224/46128>

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.2.2023.

<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Silvennoinen, H. & Nori, H. 2012. Ikääntyvien koulutus monimuotoistuvassa työelämässä. Aikuiskasvatus 3/2012. Viitattu 19.2.2023.

<https://doi.org/10.33336/aik.93990>

Sutela, P., Pärnänen, A. & Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 19.2.2023. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Viitattu 21.2.2023.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa: Uotila T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan Yliopisto, 209-234. Viitattu 25.3.2023.

https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Virtanen, A., Kaltiainen, J., Hakanen J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 19.2.2023.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wink. H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Kasvatustiede. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 20.2.2023.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>